

第Ⅱ部 事例

企業カテゴリ： 建設業 A 社	調査日： 2015/7/29
1. 企業属性 全社員数は約 10,000 人。そのうち総合職と一般職社員数は約 8,000 人。また、女性が約 1,200 人いるが、その約 8 割は一般職である（一般職のほとんどは女性）。本社、国内 10 数支店。海外拠点（海外支店、現地法人等）あり。工場事務所の拠点数は、国内・海外あわせて約 2,000 カ所。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 総合職社員の勤務地限定はない。また、一般職他社員においては、本支店間の異動は原則として行わない。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 部門（建築、土木、事務）で違いはあるが、若年・中堅期（課長代理になる前、30 歳半ば）までは、定期異動によって動く。その間、本・支店の異動もあるが、30 代半ば～40 歳あたりの段階で、ホームタウンでの定住化傾向がみられる。1 回の転勤における平均赴任期間は、国内転勤で 3～4 年、海外転勤は 5 年。人事異動を求める理由は、キャリア・パスと刺激を与えるため。幹部登用段階では、本社での企画・管理、海外や関係会社でのマネジメントなど様々な経験を付与するため（複数部署でスクリーニング・選抜、人脈形成など）。	
4. 転勤者数、特徴 直近 1 年間の国内での転勤実績では、本・支店間異動でみると、男性約 600 人。国内転勤で頻度の高い職種は、技術系（建築、土木）。一方、海外では、常時 500 人程度の社員が働いている。海外転勤者数（国内から海外へ派遣された人数）は、男性約 120 人、女性 2 人。若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターンや、管理職としてプロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターン（特命を帯びた海外派遣）もある。	
5. 配慮事項 転勤に係わる配慮事項としては、①女性社員が子供を有する場合（女性の出産・育児）、②社員本人の健康状態を考慮している。また、親・家族の介護、病児その他の近親の看護について、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮する。転勤によるキャリア・パスや資格が昇進の必須要件になることはない。育児等の事情で転勤を断ったとしても、キャリア・パス上での不利益はない。	
6. 特記事項 本・支店間の異動（転勤）のみならず、支店内でも転勤（単身赴任）が伴うケースが多い。とくに技術系は現場に張り付き業務をこなすことで転勤が多くなる者もいる（ホームタウンが定まってからは単身赴任が増える傾向）。女性総合職の採用が増え始めたのは 10 年ほど前。出産前後の女性に対しては、現業部門から管理部門へと転勤配慮することで、負荷を軽減できる部署への異動で対応している。	
調査記録者：奥田栄二	

A社

インタビュー日時：2015年7月29日

レコード担当：奥田栄二

1. A社の事業概要

A社は、建設業。設立は戦前。事業所では、本社、国内10数支店。海外拠点（海外支店、現地法人等）あり。工場事務所の拠点数は、国内・海外あわせて約2,000カ所。

全社員数は約10,000人。そのうち総合職と一般職社員数は約8,000人。また、女性が約1,200人いるが、その約8割は一般職である（一般職のほとんどは女性）。

一般職は、A社の本社・支社で欠員補充の形で新卒採用してきた。事務補助業務に就いている者が多いが、一部に技術系もいる。転居転勤は原則ないが、支店内・部署内・建設現場での異動もある。一方、同社で女性総合職が定期採用で増え始めたのは10年ほど前からである。

女性管理職は若干いる。一般職からの転換者や中途採用者等の中に管理職に就いた者がいる。一般職から総合職への転換は、制度化されているわけではなく、必要に応じて実施される場合がある（転換は、公募の際に、本人希望、部署長推薦、公的資格（技術系の場合。例えば、一級建築士等）、面接選考等によって決まる）。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1.4割、30歳代：1.8割、40歳代：4.1割、50歳代以上：2.7割（男性では、20歳代以下：1.4割、30歳代：1.8割、40歳代：4.1割、50歳代以上：2.7割。女性（一般職含む）では、20歳代以下：1.8割、30歳代：2.0割、40歳代：4.0割、50歳代以上：2.2割）。40代以上（バブル期入社世帯（1980年代後半～90年代前半）含む）が、男女ともに高い割合を占める。20歳代以下、30歳代の割合が低い。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

A社は新卒の本社一括採用が中心。定期的な人事異動がある。異動は大きく分けて、建築系、土木系、事務系の部門ごとになされる。例えば、事務系の場合、5年次、8～10年次の定期異動がある。A社では、いずれの部門でも、30代半ばあたりで、ホームタウン（本拠地）が決まることが多い。その頃には、結婚や持ち家購入をする者もあり、ホームタウンでの生活基盤が作られている。家族単位では、ホームタウンで定住化がなされているため、その後の転勤は、単身赴任で対応する者が多い（この点について後述）。

A社では、将来のホームタウン定住化も見込んで、全国で偏りなく募集採用をしている。とくに新卒採用では、大学所在地はわかるため、全国の支店での必要人員状況を踏まえ、なるべく地域別で偏りがないように、全国の大学から選考基準を満たす優秀な学生を採用している（ただし、出身大学と出身地が異なることもあり、また、入社後の結婚相手によって住

む場所も変わることから、出身大学によってホームタウンが決まるわけではない)。

総合職は全国転勤を前提としている。採用時の募集要件でも、必ず転勤があることを明示している。就業規則においても、転勤を命じることがある旨規定されている。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回の自己申告書がある(パソコン上で記入する方式)。自己申告書には、異動希望の有無の記入欄がある。希望しない場合、介護や病気などの理由の記入欄もある。自己申告書は、異動対象の人選の参考になっている。異動させることが決まった時点で、打診を含めて対象者に人事ヒアリングをする機会も設けている(打診の際、本人へ内示もする)。

国内転勤の場合、1~2ヵ月前には打診する。海外転勤の場合、2~3ヵ月前である。転勤と出向で、打診時期に違いはない(定年前の転籍出向を除く)。

人事ヒアリングの際に、会社側は、転勤により本人・家族等に問題がないかも確認し、できるだけ本人の納得を得るようにしている。特に転勤できない理由がある場合には、内示段階で確認して、会社側も了解すれば、転勤をとりやめることもある。ただし、客観的にみて、特段の事情だと認められない限りは、異動(転勤)を受けてもらうことが通常である。とくに幹部登用の異動であれば、本人の希望も踏まえるが無条件で転勤してもらうことがある。

転勤は、事業拡大・新規拠点立ち上げや、関連会社への転籍・出向、海外の事業所、関連会社への出向で生じる。A社は建設業であることから、建築系であればビル、土木系であればダムや橋など、受注案件によって、現場で作業をこなす必要がある。その際に、転勤を伴う場合が多い。

(2) 勤務地限定社員制度

A社では、総合職の勤務地限定の社員区分はない。

同社は以前、勤務地限定社員制度の導入について検討したことがあるが、採用しなかった。仮に勤務地限定社員制度を導入した場合、勤務地限定社員は、その地域で顧客や協力会社をがっちり掴んでおり、仕事もできて成績も高い。採用時に求めるポテンシャルに差は無いため、全国型総合職が後で配置されたとして、どちらの成績が高いか、顧客の評価が高いかを比べると、地域限定層のほうが有利になる可能性がある。この場合、全国型と地域限定型の処遇や人事評価をどうするか、社員のモチベーションの観点も踏まえ、導入をやめた経緯がある。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス(昇進構造)でみた転勤のパターン

A社は部門ごとに人事権限があり、事務系、建築系、土木系で、ジョブ・ローテーションのタイミングが違う。部門ごとのジョブ・ローテーションのパターンは以下のとおり。

○事務系は、入社後、5年次に必ず異動する。この段階で適性をみて、8年次~10年次でも

再配置をする。この後にホームタウンが決まることとなる。

- 建築（施工）系は、入社して3年間は首都圏に配置し、4年次に全国に異動し、さらに6年次にも異動する。支店を二つは経験してもらう形である。
- 土木系は、通常、4～5年目にかけて本社・支店に配置し、その後、1～2年間、設計部門で土木研修を行う。後に現場に戻して、そこから先は8年次～16年次（40歳手前層）までに本社、支店に動かす。土木の場合、1支店に置いておくことはほとんどない。土木系は、30代半ばになると、得意分野が決まってくる（例：ダム、橋、電鉄の工事など）。当該分野のスペシャリストとして育てるために異動する。

以上を踏まえ、A社の異動のパターンは以下ようになる。A社では、大体、入社後12～13年ほどで課長代理になる。課長になるのは、15～18年あたりが多い。部門で違いはあるが、若年・中堅期（課長代理になる前）までは、定期異動によって動く。若年・中堅期までに、転勤先を1～2ヵ所経験することが多い。「30歳過ぎまでは、全国を回る、回遊するという感じ」だという。その間、本・支店の異動もあるが、30代半ば～40歳あたりの段階で、ホームタウンでの定住化の傾向がみられる。そのころには結婚もし、子供も生まれるため、本人だけでなく、会社側もホームタウンが定まったとの意識を持つ。

1回の転勤における平均赴任期間は、国内転勤で3～4年が多い。海外転勤は5年で戻す場合が多い。海外で5年は長いとの認識だが、赴任期間が3年だと、現地に慣れた段階で帰すこととなり、現行ではあまり長くならないように5年としている。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、国内で本・支店をまたぐ異動では、1～2回が多い。多い者でも最大5～6回だという。支店を3～4つ渡り歩く者が多いイメージだという。ただし、建設業の働き方は、現場に張り付き、転々と仕事をするのが通常である。一つの支店内でも現場が県をまたがるケースもあり、支店内の異動でも転居を伴う場合もあり得る。支店内で現場を異動する場合であっても、例えば、施工系の社員が新卒入社から定年まで働いたとすると、建築であれば少なくとも20現場、土木でも10現場以上は経験する。遠隔地で通勤できない場合は、個々がその期間を考慮し、単身赴任を選択することが多い。支店内の転勤回数は不明であるが、以上を踏まえると、現場を担当する施工系社員のなかには、転勤回数が多い者もいる。

一方、海外転勤については、同社は海外経験がない者のほうが多い。均等に海外経験を積ませる考えはなく、「海外に行かない者は一向に行かないし、行っている者は海外にずっと行っている」というイメージ。適性があり、希望する者が海外を渡り歩く形となっている。海外派遣者の平均的な海外転勤回数は不明。海外を渡り歩く者の中には、国内にホームタウンができづらい面があり、帰国したとしても、再度、海外赴任を希望するケースもある。海外派遣の回数が多い者では、プロジェクトごとに動くため、7～8回は動いている。とくに土木系では、家族帯同しづらい地域もあり、単身赴任する者もいる。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、入社後、若手・中堅時期に定

期異動をする。幹部（部署長レベル）登用前にも転勤をかませることがある。幹部登用後についても、支店や海外などでマネジメントをしてもらうことがある。

(2) 転勤の実績

直近1年間の国内での転勤実績では、本・支店間異動でみると、男性約600人（うち既婚者は8割弱）、女性40人弱（うち既婚者3割強）となっている。国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：2.1割、30歳代：2.4割、40歳代：3.0割、50歳代以上：2.5割となっている。各年齢層で転勤があるが、人員分布上、若年層の比率が少ないことから20代の転勤割合が相対的に高いことがうかがえる。既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、半々のイメージだという。いずれを希望するかは個人の選択による。ホームタウンを構えてからは、7～8割は単身赴任となる。

国内転勤で頻度の高い職種は、技術系（建築、土木）である。技術系は、受注段階から技術者の資格、経験が必要であり、工事が開始されてからも現場中心で人事異動が発生しやすい。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、横ばい。A社は建設業であるため、転勤頻度は受注案件の多さに左右される。

一方、A社は、全世界で様々なプロジェクト案件をこなしている。常時500人程度の社員が海外で働いている。海外派遣では、建築系は海外現地法人、土木系は海外土木支店に派遣されることが多い。海外転勤者数（国内から海外へ派遣された人数）は、男性約120人（うち既婚者は8割強）、女性2人（いずれも既婚者）。国外転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：0.8割、30歳代：2.8割、40歳代：4.3割、50歳代以上：2.1割となっている。6～7割が単身赴任。

同社は、海外赴任について、若手の場合、国内5年程度の勤務経験を経た後、6～7年次以降から派遣するとの考えがある。おおむね30歳近くで派遣され始め、20代で行く者は少ない（結婚したての年齢に相当）。つまり、若手層で、早期に海外を経験し、国内に戻し、再度、海外派遣するパターンがみられる。また、管理職として、プロジェクト案件をこなすために海外派遣をするパターンもある（定期異動ではなく、特命を帯びた海外派遣）。

海外転勤で頻度の高い職種は、とくにない。海外派遣先には現地法人もあるため、事務系、技術系のいずれの仕事もある。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、やや増えたとの認識。A社としては、将来に向けて海外マーケット（アジア等）を認識しながら、今後も海外の受注比率を上げる意向にある（これは、同社だけでなく建設業界全体の傾向）。

(3) 転勤を求める理由

転勤の位置付けとしては、①組織運営上、人事ローテーションを行う必要、②幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要——がある。

A社が人事異動を求める理由は、一つの本・支店の経験しかない、違ったものの見方ができず、また、キャリア・パスと刺激に欠ける面があるからである。同社では、社員の年齢が上がるにつれて、エリア内から動きたがらなくなる傾向にある。営業で顧客との関係性が構築しやすい面もあるが、逆に動かないことで刺激が少ないというマイナス面も生じうる。ゆえに、人事異動により違うメンバーと仕事をする事は、教育上の刺激になる。ただし、少なくとも30代半ばまでは動かすとの考えに立っているが、30代半ば以降は、むやみに動かすこと自体が有効だとは捉えていない。

しかし、幹部（部署長レベル）登用段階については、再度、本・支店間を異動させることで、さらに刺激を与え、別の部署の目を見た「評価」をもらわなければならない、と考えている。複数部署でのスクリーニング（「彼なら大丈夫だとの、お墨付きを得る」）である。また、30代半ば以降はホームタウンに定住化しているため、本社で「顔が売れていない」者もいることから、将来の幹部への昇進も見据えるなら、本社とのつながりを深める必要があるとの考えもある（人脈形成）。本社経験を積むことで、将来、幹部になってからの業務もより円滑に進むからである。

なお、A社は、幹部育成上、必要な転勤回数は、原則1回あれば十分と考えている（その後、元部署に戻す）。転勤先は、本社管理部門、海外の事業部門や関係会社でのマネジメント等の責任の高いポジションが最適と考えている。

また、人事ローテーションの転勤で、転勤負荷を下げるための人事制度上の工夫としては、地域限定の制度は無いが、一つの支店内で管理部門と現業部門との配置転換を行うこと等により、キャリア形成と転居を伴う転勤の回避を図るよう配慮をしている（この点につき後述）。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、①女性従業員が子供を有する場合（女性の出産・育児）、②従業員本人の健康状態を考慮している。また、親・家族の介護、病児その他の近親の看護についても、本人以外に面倒を見ることができない等の個別事情があれば、配慮する。

とくに女性の出産・育児については、A社の場合、女性総合職が増え始めたのは10年ぐらい前からであり、女性総合職が子供を有する場合、ほとんどが未就学の子供となるので、配慮は考えざるを得ないという。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。過去5年間では、総合職では4～5人、一般職はそれよりも多くなる。このような場合、相談する者もいれば、相談せずに辞める者もいる。配偶者の転勤に際して、同社の支店勤務への転勤配慮をするかについては、以前検討したことがあるが、当該理由で認め始めると、際限がなくなり、配置ができなくなるので、基本的には認めないとの結論に至った。特に総合職に関しては、全国転勤前提での雇用であることから、原則、認めない方針。ただし、一般職は、配偶者の転勤先と支店とのマッチングがうまくいけば、転勤配慮をする

場合がある（一般職は転居転勤がないことが原則であるため）。そのほか、出産・育児、介護で辞める者もいる。介護では、男女ともに辞めている者がいる。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、出産・育児に関する配慮要望が増えている。特に女性の場合、出産前後の転勤については、時期、場所、業務内容について配慮しなければ、離職につながるとの認識。配慮をしなければ就業継続は無理との考えである。

実際には、女性総合職の人数が少ないものの転勤はさせている。ただし、子供がいる場合、現業部門から管理部門へと転勤配慮することで、負荷を軽減できる部署への異動で対応している。「実際に出産した女性で現場勤務のままいる者はまずいない。まずは一旦現場からは引き揚げる」という。

そのほか、介護への配慮を求める声も増えている。とくに50代半ば層から、介護の相談が出始めている。同社の年齢構成は、40代以上層の比率が高い。50代半ば層は、少子化傾向もあり、兄弟姉妹が少ないケースもみられる。親の介護を本人がせざるをえないため、要望が増えている可能性が示唆された。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤支度金、引越代金の負担、引っ越し時の休暇、転勤先の社宅提供（社宅がない場合の借家補助手当）、単身赴任の場合は別居手当（毎月）、別居者帰宅旅費（毎月複数回）、などがある。近年、帰宅のための休暇取得配慮も認めている。

転勤中の役職については、従前の役職のままの転勤が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤によるキャリア・パスや資格が昇進の必須要件になることはない。国内・海外などの特定のポストで昇進・処遇に差が生じることもない。そもそも、現在、50歳以上層の中には転勤を経験していない者もいる。50歳以上層が入社した当時は、初任配置時からのホームタウンに配属・育成された者もいたためである。現行のジョブ・ローテーションは、昔からあったわけではない。育児等の事情で転勤を断ったとしても、キャリア・パス上での不利益はない。

A社では、現在、女性管理職は若干名。女性総合職の定期採用が増え始めて間もないことから、総合職女性出身の管理職はまだいない（一般職からの転換者や中途採用者で女性管理職がいる）。転勤が女性管理職昇進のガラスシーリングになっているかについては、幹部登用のための転勤以外は、転勤が昇進の必須の要素でないため、ガラスシーリングにはなっていないとの認識を示した。A社は、職能等級制度をとっているが、異動（本・支店間）が進級における加点要素になっている。これが唯一、転勤のメリットとしてある程度だという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、幹部候補となるリーダー層に、本社での企画・管理、海外や関係会社でのマネジメントなど様々な経験を付与するとともに、社内外での人脈形成をさせたい、との意向がある。また、複数部署でスクリーニングを行い、人物を見極めることが重要とも考えている。

そのほか、単身赴任者の帰宅旅費が課税されていることへの社内規程上の検討を考えている。A社の帰省旅費は実費支払いである。例えば、帰省旅費（例：往復2万円）を本人支給するが、当該支給額は課税対象であり、税金分は自己負担となる。とくに、転勤先—自宅間が遠距離である場合（例えば、勤務先（北海道）—自宅（大阪））であれば、1往復が高額となり、複数回の帰省でさらに、本人負担が重くなる（社会保険料、健康保険料なども上昇）。これでは、実質的に「単身赴任貧乏」になりかねない、という。また、子供が小さい場合、保育園など学校の補助制度でも所得制限がかかることもあり、税金面以外でも影響が生じるケースがあるという。帰省しなければ、上記のような問題はなくなるが、そういうわけにもいかず、「遠ければ遠いほど、（帰省旅費を）たくさんもらえばもらうほど、自身にはね返ってくる」という。

企業カテゴリ： 建設業・不動産業 B 社	調査日： 2015/8/27
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 1 万 1,000 人。そのうち、正社員数が 1 万人。正社員のうち、女性は約 1,300 人（女性比率 12%程度。女性の 3 割が既婚者）。各事業所での中途採用中心。支社は、国内を中心に約 200 ヶ所。グループ会社あり。海外拠点なし。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。2000 年代導入。導入理由は、多様な人材の確保。基本は、全国転勤型だが、育児・介護等の理由によって一定期間、勤務地を限定することができる制度。社員区分は、①全国転勤型、②特定エリア内限定（ホーム拠点から 100km 圏を超える異動なし）、③通勤圏内限定（自宅から通勤時間 1 時間半以上の圏外の異動なし）——の 3 つ。処遇面では、全国転勤型を 100 とすると、基本給で、②特定エリア内限定は 80、③通勤圏内限定は 75。当該制度の適用者数は、特定エリア内限定 48 名（女性 27 名／男性 21 名）、通勤圏内限定 251 名（女性 198 名／男性 53 名）。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>中途採用中心で、キャリア・パス上の転勤のパターンはない。B 社では、ホーム拠点をベースに、異動で転勤が生じることがあるが、およそ 2～3 年でホーム拠点に戻ってくるイメージ。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、8 回程度。10 年間で平均的に 2 回ほど転勤していることになる。転勤を求めるのは、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があるため。とくに施工現場監督（技術者）、営業職で人事異動の必要がある。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の国内転勤者数は、1,344 人（男性 1,203 人、女性 141 人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 821 人、女性 9 人（女性は未婚者に多い）。国内転勤者で頻度の高い職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職である。女性は事務系職場での配属が多いが、事務職は比較的転勤が少ない。いずれの年齢層にも転勤あり。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>自己申告書や勤務地限定制度の適用希望を通じて、社員の状況を把握。転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮。これらの理由がある場合、勤務地限定社員制度の適用を勧める。介護での相談が近年、増加中。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>ホーム拠点をベースとして転勤が生じる。平均的に 2～3 年でホーム拠点に戻る。転勤回数は、10 年で 2 回程度経験し、定年まで働いた場合に 8 回程度と多い。職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職で転勤が多い。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

B社

インタビュー日時：2015年8月27日

レコード担当：奥田栄二

1. B社の事業概要

B社は、建設業・不動産業（アパート・マンション等の建設、賃貸）。1970年代設立。全社員数は約1万1,000人。そのうち、正社員数が1万人、非正社員が1,000人（主に事務補助の契約社員）。正社員のうち、女性は約1,300人（女性比率12%程度。女性の3割が既婚者）。グループ会社あり。海外拠点なし。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：2割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：2割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割）。男性は40代以上が6割、女性は30代以下で6割を占める。正社員の平均年齢は41歳である。平均勤続年数は7年（女性の勤続年数は6年程度で、男女で勤続年数に差はほとんどない）。

支社は、国内を中心に約200カ所。支社の規模は平均的にみて30～40人。不動産賃貸店舗も全国に多数点在するが、上記支社をベースに各店舗で営業されている。過去5年間で支社数の変化では、統合・集約の関係からやや減少している。

採用は中途採用が全体の9割弱。中途採用の主体は各事業所単位であり、近隣で働きたい者を対象とした採用がなされている。中途採用の採用者に占める女性割合は、過去2年間（合計）でみて約15%。新卒採用のみ本社一括採用。新卒採用の採用者に占める女性割合は、過去2年間（合計）でみて4割弱。新卒採用は、出身大学が都市部に集中している関係で、三大都市圏の比率が高くなる。それゆえ、採用地は地域で偏りが生じる。出身大学は把握しているが、出身地は採用段階ではわからないため、採用後、実家に配慮した配属を行うことがある。

正社員の雇用区分は総合職のみ。新卒・中途ともに職種別採用を実施。職種は、コンサルタント営業職、賃貸営業職、施工管理、設計、事務職、SEなど。女性比率が高い職種は、事務職（4割弱）、賃貸営業職（2割程度）であり、それ以外の職種で女性比率は低い（以下では、営業職、技術職（施工管理、設計）、事務職等にまとめて記述）。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

B社は、採用では、全国転勤の可能性がある総合職が前提となっている。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。就業規則にも転勤があること

を規定。人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）がルール化されていない。職種別採用が定着化したことにより、採用者は職種ごと・地域ごとに昇進を目指すこととなる。キャリアパターンのルールもない。

異動（転勤含む）の考え方として、入社をしたときの拠点（入社時の事業所）を「ホーム拠点」（仮称）と定めて、異動（転勤）に際して、当該拠点から一定の距離以上は社宅を貸与している。年2回（4月、10月）の定時異動時期に、長期間（2～3年）で、転勤期間が長い者に対しては、ホーム拠点に戻す異動をするよう配慮も行っている。同社では、転勤に際し社宅を用意しているため、長期の転勤期間ではコスト増となることから、コスト抑制の観点からも長期の転勤期間にならないようにしている。

エリアごとにエリアマネージャーが各支社の人員過不足状況を把握し、本社が当該情報を集約した上で、異動（転勤）を発令している。転勤が行われる場合としては、事業拡大・新規拠点立ち上げ、事業所移転、関連会社への転籍・出向などで生じる。

転勤が多い職種は、技術職と営業職である。技術職は、「現場ありき」であるため、施工現場が増えた地域が人員不足となることから、人員補充で転勤が生じることとなる。一方、営業職は、「本人活性化」を目的とした異動が多い。営業職の場合、ホーム拠点のネットワークが築かれれば、情報は積極的に動かなくとも入ってくる。そこで、長年慣れた支店から雰囲気を変えて、隣接する支店に異動させることで、「心機一転頑張ってもらいたい」との意図で転勤を実施することがある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回、定期的に全社員に対して、異動に対する希望を申告してもらう制度がある（自己申告制度）。具体的には、異動に関して、「人事一任」「異動したくない」「異動したい」——の選択項目がある（異動意向の場合、「今すぐ」「1年後」「2、3年後」などの記入欄あり）。転勤実施の打診時期については、「1週間前」がもっとも多い（B社はグループ企業を有し、出向もありうるが打診時期等の手続き面で違いはほとんどない）。

(2) 勤務地限定社員制度

B社では、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分がある。社員区分（以下、名称仮称）は、①全国転勤型、②特定エリア内限定（ホーム拠点から100km圏を超える異動なし）、③通勤圏内限定（自宅から通勤時間1時間半以上の圏外の異動なし）——の3つ。②特定エリア内限定は、100km圏内であれば転居を伴う異動があるが、③通勤圏内限定には転居を伴う異動がない。処遇面では、全国転勤型を100とすると、基本給で、特定エリア内限定は80（格差分は20%）、通勤圏内限定は75（同25%）——の格差を設けている。全国転勤型に比べ、格差をつけることで、基本給が低いかわりに、異動（転勤）のリスクが低減することになる。勤務地限定社員でも管理職（課長職以上）への昇進は可能である。

勤務地限定社員制度を2種類設けた理由は、通勤圏内限定だけであると、例えば、支店が

少ない地域にホーム拠点がある場合、当該支店でしか働けなくなるため、人の異動が難しくなることから、通勤圏内限定よりも広い限定を設けた。

なお、同社の場合、あくまで全国転勤型が原則である。当該制度は、育児・介護等の理由に基づき、一定の時期だけ勤務地限定を適用する制度である（例えば、育児・介護の時期に申請をして、それが終わったら限定解除）。制度適用には、育児・介護等の事由が必要であるが、その他の特別な理由がある場合にも適用を認めている。また、これまでに中途採用で勤務地を限定して働きたいとの要望で、入社時から適用しているケースもある（ただし、総合職で同じ業務だが、格差分、低い給与となる）。

いったん申請したら1年間は限定解除できない仕組みも設けている。過去に、定時異動（4月・10月）の直前に限定をかけて、その時期が終わると解除することが一時期発生したためである。「転勤逃れ」の可能性もあることから、これを契機に、一旦限定をしたら、同じ理由で再度限定をするのは1年以上間をあけることを条件に追加した。

導入時期は2000年代初頭。導入理由は、多様な人材の確保が狙い。育児・介護等の事由で、一定期間、地域を限定して働きたいとの要望に対応した。同社は、もともと中途採用中心で、勤務地がホーム拠点中心である点も、当該制度の導入を容易にした。新卒採用の説明会等でも、基本は、全国転勤型だが、事由によって一定期間、勤務地を限定することも可能であることを周知している。

当該制度の適用者数は、特定エリア内限定48名（女性27名／男性21名）、通勤圏内限定251名（女性198名／男性53名）、となっている。比率として、通勤圏内限定のほうが女性比率は高い。勤務地限定社員の合計は300人弱（うち女性225人）であり、正社員（約1万人）に占める割合は3%弱と高いわけではない（ただし、女性正社員約1,300人に占める割合は2割弱）。

なお、過去5年間（合計）での全国転勤型からの転換実績では、全国転勤型→特定エリア内限定が14人（女性5人／男性9人）、全国転勤型→通勤圏内限定が193人（女性101人、男性92人）。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、B社は中途採用中心で、キャリア・パス上の転勤のパターンはない。新卒・中途のいずれも、転勤の時期については決まっていない。採用後、初任地で一つの支店で10年いる者もいれば、1年で異動する者もいるなど、様々である。したがって、入社直後の転勤、本社幹部登用前、本社幹部登用後——のいずれの時期においても、定期的、あるいは登用の条件として、転勤を実施するという考えにはない。そのため、転勤を昇進・昇格のハードルとみなす考えもない。

1回の転勤における平均的な赴任期間は、過去10年間でみると、23ヵ月（1.9年）である。

同社の場合、ホーム拠点があり、異動で転勤が生じることがあるが、およそ2～3年でホーム拠点に戻ってくるイメージである。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、8回程度である（過去10年間の転勤回数から推計）。10年間で平均的に2回ほど転勤していることになる。最も多い転勤回数としては、過去10年の実績から推計して50回が想定される（技術者）。

(2) 転勤の実績

直近1年の国内転勤者数は、1,344人（男性1,203人、女性141人）。過去1年間で、男女ともに1割は転勤をしていることになる。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性821人、女性9人である。男性のほうが既婚者が多く、女性は未婚者が多い。同社の場合、女性の既婚者は3割（350人程度）と、もともと少ない面がある。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：3割、30歳代：2割、40歳代：3割、50歳代以上：2割となっている。転勤者は、いずれの年齢層も2～3割おり、年齢層に偏りが無い。国内転勤者（既婚）の単身赴任の割合は、6～7割が単身赴任である。単身赴任にするかどうかは本人の希望を踏まえている。

国内転勤者で頻度の高い職種は、技術職（施工管理と設計職）、次いで営業職である。女性は事務系職場での配属が多いが、事務職は比較的転勤が少ない。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、減っている。減少した理由は、長く社宅に住んでいる人については、一旦はホーム拠点に戻す方針にあること、社宅も経費であるため、コスト抑制の観点などである。

(3) 転勤を求める理由

B社が転勤を求めるのは、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があるからである。職種面からみると、技術職であれば施工現場を監督する必要性から、また、営業職であれば本人の実績を上げるため（慣れた支店から雰囲気を変えることによる「本人活性化」）、人事異動を行う場合が多い。先述のとおり、幹部等の登用面で転勤を要件とする考えはほとんどない。

転勤頻度を少なくするための人事制度上の工夫としては、勤務地限定社員制度を設けている。現状においては、勤務地限定社員については、基本給の格差分の給与減額があるため、適用理由や申請適用後1年間の限定解除不可の条件に合致すれば、社員から限定意向、限定解除意向があればそれを受け入れる方針である。

ただし、B社では、制度適用者が1割を超えると、「人の流動（人事異動）」が滞るとみている（現行の制度適用者は3%弱）。人事異動では、一般的に「玉突き」的な要素があり、1人動かすごとに玉突きで複数人が動く可能性が出てくる。勤務地限定をかけて動かさない人員が増えると、勤務地限定社員の転勤リスクは低下するが、それ以外の人員に転勤が集中す

る可能性が出てくる。

同社の場合、勤務地限定社員への適用基準に理由を要するとはいえ、その他の理由でも認めていることから、現行の適用割合で収まっているのは、基本給の格差分が効いているとの認識である。格差分（通勤圏限定の場合、格差 25%）を減らすと、適用希望者は増えると考えている。現行の格差設定は、シミュレーションを重ねた結果である。通勤圏限定を適用されている社員からは、総合職で同じ仕事をしているのに 25%の格差があることについて不満が出ることもあるが、異動のリスクが全くないことから、当面、格差分は据え置く方針である。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、従業員本人の健康状態を考慮している。これらの理由がある場合、勤務地限定制度の適用を勧める。これにより、転勤頻度や勤務地エリアも限定をかけることができる。

過去 5 年間で、出産・育児を理由に辞めた者はいる。また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。B 社は、全国に支社を有するため、当該相談が寄せられた場合、夫の転勤先にある支社へ、当該社員の転勤を必ず勧める。しかし、退職する者がほとんどである。

過去 5 年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、介護が増えているとの認識を示した。介護を理由に辞めた者もいる。B 社では、現在、介護離職防止策について検討中である。同社は、ホーム拠点を定めているため、地元指向が強い企業であるが、同社の社員には親同居が比較的少ない。このため、勤務地と親元は離れており、介護が生じた場合に要介護者の元に行き来する生活が続くことになる。一緒に住んでいれば、短時間勤務等で、勤務日・勤務時間を調整すれば対応可能だが、職場と介護現場が離れている場合、行き来が難しく、介護に専念するケースが増えているのではないかと、この認識を示した。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤先での社宅の提供、引越し代金の負担、引越しに係わる休暇付与、単身赴任手当（毎月支給）、単身赴任の場合の帰省旅費（月 2 回）などがある。なお、先述のとおり、慣行として、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮について、相談内容によって近隣支店へ配慮する場合がある。

また、転勤中の役職については、原則、従前の役職のまま転勤させる。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、処遇に差はない、との認識を示した。もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていない。

なお、B 社の管理職（課長以上）全体の人数は 1,989 人である（支店長は次長相当職、課

長は支店長の下ポストにあたる)。そのうち、女性管理職は54人(女性管理職比率2.71%。調査時点での女性管理職比率の目標は5%)。転勤が女性管理職登用のガラスシーリングになっているかについては、転勤自体はネックとなっていないとの認識を示した。女性管理職比率が低い理由として、女性社員の人数の少なさと、女性比率が高い職種として、事務職の割合が高い点をあげた。近年、女性事務職のなかで、管理職昇進を目指さない傾向がみられるという。同社の場合、管理職の昇進は、本人意向と上長推薦で、認められればほぼ決まる仕組みである。したがって、昇進意欲は、管理職昇進では重要な要素といえる。近年、打診をしても管理職の昇進を嫌がるケースもみられるという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、介護離職をいかに減らしていくかをあげた。B社の年齢層では40代以上が半数を占める。今後、これらの年齢層が介護問題に直面する可能性があるため、その対応に迫られている。

また、既婚者における、配偶者との永続的な同居による勤務希望も近年増加傾向にある。

企業カテゴリ： 金属製造業 C 社	調査日： 2015/9/28
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 4,000 人。正規社員の内訳は、管理職層 1,000 人、組合員層 3,000 人。国内事業所は、直轄の工場、支社、支店、本社で約 20。海外には約 40 の事業所がある。</p>	
<p>2. 転勤に係わる制度及び勤務地限定社員制度</p> <p>総合職は本社一括採用で、全社で活用する職群と位置付けている。転勤については採用時の説明会や面接の過程でその旨、話している。</p> <p>総合職と基幹職の位置づけは並列。その後の査定幅に関しては、変動額が総合職の方が大きいため、若干の差はでる。賞与テーブルも異なっていることも含めて考えると、平均年収での差は付いている。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動ローテーションは、国内は 3～5 年が最も多いが、必ずしも転居を伴うものではない。一方、海外は 3 年程度での異動を意識している。転勤の目的は、ローテーションや人材育成が主。ただし、キャリア・パスのモデルとして全社で共有しているものはなく、転勤の有無で昇進や昇格を考慮してもいない。結果としては、女性も含め、幹部候補社員のほとんどが転勤を経験している。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>新卒入社から定年までの転勤（転居を伴う異動）の回数は、国内では大体 5 回程度。異動の年齢分布は中高年層の割合が高いが、これには転居を伴わない異動も含まれている。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>年 1 回、6～7 月にかけて行う自己申告時に家族の事情等も含め異動の意向も確認する。介護については退職するケースが出てきており、仮に転勤を配慮したとしても、通常勤務が難しくなっている状況もあり、頭を悩ませている。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>C 社では、人事配置のルールが明文化されていないわけではない。採用時から各部門が人事権を持っており、育成計画も採用した部門が担うため、全社共有化し難いこともその背景として考えられる。</p>	
調査記録者：新井栄三	

C社

インタビュー日時：2015年9月28日

レコード担当：新井栄三

1. C社の事業・従業員の概要

C社は金属製造業。

全社員数は約4,000人で、管理職層が約1,000人。組合員層が約3,000人。

女性社員数は、転勤の少ない職域の事務系職種に従事している社員が多いが、事業によっては検査工程等の製造現場にも多く配置されている。

年齢分布をみると、「20歳代」と「30歳代」が各々約2割、「40歳代」と「50歳代」が各々約3割。女性社員は「20歳代」が約2割、「30歳代」が約3割、「40歳代」が約4割、「50歳代」が約1割。

事業所は、国内では直轄の工場、支社、支店、本社で約20。

工場で働く基幹職は、現地で採用されてキャリアを積むため、転居を伴う異動をするケースはほとんどない。転勤の対象層は本社一括採用の学卒社員を中心とした総合職が主であり、転勤を経てキャリアを積むことが一般的。

一方、海外には約40の事業所（大半が子会社）があり、転勤の可能性は国内外問わずある。

2. 転勤に係わる制度・実態

(1) 転勤に係わる実態

人事制度上、総合職は全社で活用する職群としており、転勤についても採用時の説明会や面接の過程でその旨、話している。特にC社の場合、配属場所が都市部より地方に配置されるケースが多いため「入社後に話が違う」とならないよう丁寧な説明を心掛けている。定期的な人事異動があり、頻度は概ね3～5年に1回である。

(2) 勤務地限定社員に係わる制度

C社の人事制度では、全社的な見地で活躍する職群である「総合職」と、一定の分野で活躍する職群である「基幹職」に区分したうえで、基幹職から総合職への職群変更試験を設けている。総合職の転勤については既述の通りであるが、基幹職については、一定分野で活用することから、結果的に転勤するケースは少ない。

管理職への昇格は、両職群から可能な制度となっており、総合職からの昇格者が多いものの毎年数名基幹職からも昇格者が出ている。

(3) 総合職・基幹職の処遇差

総合職と基幹職の位置づけは（上下ではなく）並列であり、職群の変更時には、基幹職で支給されていた額をそのまま総合職のテーブルに移行させるため、基本給は変わらない。その後の査定に伴う給与変動額は総合職の方が大きい。なお基幹職と総合職の給与の構成は、前者が年齢で決まる部分と査定で決まる部分の2項目あるのに対し、総合職は査定で決まる月俸のみとなっている。

また、賞与テーブルも異なることから、平均年収ベースでは差が付いている。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた異動のパターン

C社の異動ローテーションは3～5年が中心。ただし、必ずしも、転居を伴う異動だけではない。

事業・職種の特徴として、事務系より技術系の方が1つの部署に配置される期間が長い傾向にある。

キャリア・パスについては、昇進や昇格で転勤の有無は考慮していない。

既述の通り、総合職社員のほとんどが転勤を経験していることから、転勤の有無による違いは明示できない。女性管理職も（15人（女性管理職比率1.2～1.3%）で、キャリア・パスという意味あいでの説明が難しいが）大部分が転勤経験者なので、転勤のない場合のキャリア・パスは不明である。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

新卒入社から定年までの転勤（転居を伴う異動）の回数は、国内では大体5回程度。人事配置のルールのようなものは明文化されてはいない。C社では人事権をそれぞれの部門が持っており、育成計画も採用した部門が担うため、全社で共有化し難いことも、その背景にあると考えられる。例えば、Aという部門に入った場合、ほぼA部門の中でキャリアを積むというのが一般的になっている。

異動の年齢分布をみると、「20歳代以下」1.4割、「30歳代」1.7割、「40歳代」3.5割、「50歳代以上」3.4割。中高年層の異動割合が高いが、転居を伴わない異動も含まれており、必ずしも50歳代以上の転勤が多い訳ではない。

転勤に関しては、自己申告制度において育児や介護等の本人の事情を聞くようにしているが、個々人の生活スタイルは年々多様化しており、制度の拡張がどこまで可能か検討していく必要がある。単身赴任か家族を帯同させるかについては、単身者は寮、帯同者には社宅の用意がある事業所が多いため、転勤に関する受け入れ体制はほぼ整っていると捉えている。

5年前と比較しての転勤者数の変化はない。

2) 海外転勤

海外にある約 40 の事業所に、過去 1 年間転勤した人数約 60 人。また、現在の駐在員数は約 160 人。なお、女性については現在 2 人が海外駐在中であり、去年は 1 人が出国している。

海外勤務に関しては、計画的にローテーションを回したいと考えており、できるだけ 3 年から 5 年程度での異動を意識している。ただ、海外駐在先が増える一方、海外経験の豊富な社員が少ないなかで、結果として特定の社員が海外間を異動することもある。海外勤務の目的は現地のマネジメント職への配置と若手層の教育に二分されており、どちらかというと前者が多い。また、若手の組合員層が行く場合であっても、現地ローカル社員を統括する立場に就くケースもある。

事業所への派遣人数は、規模によってかなりばらつきがある。例えば一部の統括会社や大きな製造拠点は数十名の日本人駐在員がいるところもある一方、社長と駐在員の 2 名体制の事業所もある。

海外転勤者の年齢構成は、「20 歳代以下」は少なく、「30 歳代」から「40 歳代」がメインである。単身赴任は全体で 2~4 割程度。最近では海外駐在者のメンタル不調も出てきている。家族帯同については、「現地の治安や医療機関の充実度合い、家族の健康状態や子弟教育等を踏まえ、総合的に判断してほしい」と伝えている。

(3) 転勤を求める理由

転勤を含めた人事異動を行う理由は、幹部候補生としての育成が主だが、これに伴う玉突き的な異動も発生する。余剰人員があれば、本社地区のポストを少し増やして、一定期間、転勤しない職域を設けることも可能かもしれないが、現時点の採用計画では、そこまでの余剰人員を見込んでいない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

年 1 回、査定フィードバックと同じタイミングの 6~7 月にかけて行う自己申告の中に転勤についての質問欄があり、それを踏まえて上司と面談する。家族の事情等も自己申告書に記載することになっており、そこで転勤に関する意向も確認した上で人事異動の判断材料とする。

転勤の内示は、国内転勤が 1~2 ヶ月前程度、海外転勤は 2~3 ヶ月前程度が一般的。

(2) 配慮に関する最近の傾向

配慮を求めるケースは、(増加傾向にあるかは別にして) 最近の女性総合職の退職理由に転勤が挙げられることがあり、潜在的に配慮を求めている社員は多いとみている。

自己申告に必ずしも素直に書いてくるとは限らず、入社前には転勤があることを承知して

いても、事情が変わってくることも往々にしてある。結果として、辞めるときに「結婚して考えが変わった」、「転勤は厳しい」といった話がどうしても出てくる可能性がある。女性総合職については、結婚で退職するケースは少ない。出産・育児も休業制度があるため、その取得までは辞めなくなった。出産・育児については、むしろ復職後少し経ってからの退職はある。

介護についても、徐々に退職するケースが出てきており、過去5年で数人が退職している。こうした場合、仮に転勤を配慮したとしても、通常の勤務自体が難しくなっている状況があり、なおかつ育児と違い終わりが見えないなかで、休業期間も消化しきってしまうとどうしようもなくなる。C社としても制度上どう取り扱うか、頭を悩ませている。

また、配偶者の転勤を理由に退職した女性社員もいる。夫の行き先にC社の事業所が必ずしもあるわけでもないため、配慮の方法も限られている。

(3) 転勤に係わる処遇

転勤に係わる手当等には「支度料」がある。支度料は、転勤に伴う出費があるため、引越し代とは別に1回、規程に定めた額を支給する。

単身赴任者については、制度上、毎月帰省できるようにしているが、実費のため帰ってこられない場合は支給対象にならない。また、帰省補助を払うか否かは、会社が決めた要件に合致しないと支給されない。就学児童がいるのは要件に当たるが、幼稚園や新生児の場合は対象外としている。

企業カテゴリ： 機械製造業 D 社	調査日： 2015/10/2
<p>1. 企業属性</p> <p>D 社の事業は大きく分けて、機械事業、水・環境システム事業、社会インフラ事業。全社員数は 1 万 1,951 人。正規・非正規の内訳は正規社員 1 万 216 人、非正規社員 1,735 人。正規社員は総合職と現業（技能）職に大別されている。総合職は約 5,500 人。このうち約 2,500 人が管理職層、約 3,000 人が組合員層になる。職種は大学院卒中心の技術系と四大卒中心の事務系に分かれる。女性の正規社員は旧総合職、旧一般職、現業職あわせて 1,059 人。このうち全国転勤の可能性があるのは 100 人強の旧総合職に限られる。旧一般職も現在は総合職に位置付けているが転勤実態はほとんどない。転勤の可能性のある女性は約 200 人。</p>	
<p>2. 転勤の可能性と勤務地限定社員制度</p> <p>総合職は全国採用。国内拠点は本社（2 ヲ所）と支社・支店（6 ヲ所）、営業所・出張所（5 ヲ所）、製造拠点は製造所・工場・事業センター（13 ヲ所）。海外拠点は事業所（9 ヲ所）に加え、別法人の海外子会社が北米（11 社）、欧州（9 社）、中国（13 社）、タイ（6 社）、その他アジア（15 社）。総合職は全所在地に転勤する可能性があり、勤務地限定社員制度はなく、検討の動きもない。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>総合職に転勤があることを募集要項に明示。就業規則にも規定がある。ジョブ・ローテーションは原則 5 年に 1 回。定年まで働くことを仮定した転勤回数は人事労務や営業系などは 4, 5 回がスタンダード。異動はキャリア形成のポイントの一つだが、転居を伴うことは必要要件ではない。管理職の昇格においても、キャリア・パス上のラダーは、特に設けていない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>過去 1 年間の国内の転勤者数は 340 人（男性 314 人、女性 26 人）で、ほぼ人員構成の分布通り。国内転勤者の多くが既婚者（男性 242 人、女性 11 人）で、その大部分が本人希望で家族を帯同している。過去 1 年間の海外転勤者は 84 人（すべて男性で、このうち 74 人が既婚者）。6～7 割が本人希望による単身赴任で、働き盛りのタイミングでの赴任が多いことから「30 歳代」「40 歳代」の比率が高い。国内外ともに、転勤者の人数は増加傾向にある。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>自主申告制度のなかで異動に関する希望も確認している（年に 1 回）。ただし、それを配慮するか否かはケース・バイ・ケース。育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。また、「高齢になる前に地元に戻りたい」との要望も、キャリア・パスのなかで配慮する場合がある。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>現業職や生産技術系の社員が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等で出張することも多く、数年前の実績で年間延べ 1 万人が出張して対応している（現在も同規模が出張している見込み）。出張期間は数日～数ヵ月までケース・バイ・ケース。現業職に転勤がないことと、海外拠点は現地化が前提であるため、転勤とはせず、出張（応援）の形をとっている。</p>	
調査記録者：新井栄三	

D社

インタビュー日時：2015年10月2日

レコード担当：新井栄三

1. D社の事業・従業員の概要

D社は機械製造業。事業は大きく分けて、機械事業、水・環境システム事業、社会インフラ事業。

D社の全社員数は1万1,951人。正規・非正規の内訳は正規社員1万216人、非正規社員1,735人。非正規社員の大半は工場現場の期間従業員で、契約は半年毎に更新する。正規社員を希望する者については、上長の推薦があって一定のレベルに達している場合、正規社員に登用される道がある。

正規社員は総合職と現業職に大別されている。D社は過去には一般職採用を行っていたが、2014年度から廃止し、前者はいわゆる総合職に一本化している。総合職は約5,500人。このうち約2,500人が管理職層、約3,000人が組合員層になる。職種別では、大学院卒中心の技術系と四大卒中心の事務系に分かれる。

総合職は全国採用。大阪・東京の両本社に加え、支社の所在地6ヵ所で採用活動を行う。ただし、雇用契約を大阪本社の社長との間で締結することもあり、採用は関西出身者の比重が高い。近年の実績をみると、新卒採用者約170人中、80～90人が関西、40～50人が関東、残り30～40人が他地域になっている。総合職の転勤は全国の全所在地の可能性もある。

現業職（製造現場等の技能系社員）は約5,000人。9割強が高卒一括採用、残り1割弱が期間従業員から中途採用の形で正規社員に登用された者になる。こちらは原則、配属された工場の工場長との労働契約で、他の製造拠点への異動は転籍扱いになる。このため、レアケースを除き、他の製造拠点等への異動はない（詳細は後述）。

なお、女性の正規社員は旧総合職、旧一般職、現業職あわせて1,059人。旧総合職と現業職がそれぞれ約1割、それ以外の8割は旧一般職になる。このため、全国転勤の可能性のあるのは100人強いる旧総合職に限られる。旧一般職も現在は総合職に位置付けられており、制度上は転勤が有り得るが、実態はほとんどない。

正規社員の年齢構成は、「20歳代以下」2割、「30歳代」3割、「40歳代」3割、「50歳代」2割。男性社員のみで見ても同じ割合だが、女性社員の割合をみると「20歳代以下」2割、「30歳代」3割、「40歳代」4割、「50歳代」1割になる。女性の40歳代の在職者が多い理由は、平成元年以降に入社した女性が結婚・出産後も働き続けるようになったことが大きい。それより前の世代は、結婚・出産を機に退職する女性が多かった。なお、40歳代女性の在職者は、7割以上が旧一般職。30歳代は約6割、20代は約2割が旧一般職である。

2. 転勤に係わる制度・実態

(1) 転勤に係わる実態

D社の国内における営業及び間接機能を有する拠点は、本社（2カ所）と支社・支店（6カ所）、営業所・出張所（5カ所）、製造拠点は製造所・工場・事業センター（13カ所）を有する。海外拠点は、D社の海外支店である事業所（9カ所）に加え、別法人の海外子会社も北米（11社）、欧州（9社）、中国（13社）、タイ（6社）、その他アジア（15社）にある。

本社は大阪・東京が大きく、人数規模は大阪（約1,200人）と東京（約700人）で多くを占める。支社・支店の規模でバラつきがあり、常駐者は少人数の事業所が多い。

現業職中心の拠点である製造所・工場・事業センターで転勤の可能性があるのも、経理、人事労務、生産管理、生産技術などに従事する総合職の社員である。さらに、研究開発部門のある工場で働く社員（研究員や製品開発）にも、転勤の可能性はある。

海外事務所の運営については、①営業活動はできないがマーケティング等を行う部隊が数人いる②営業も行う部隊が数人いるブランチ機能を持つ——の2種類がある。海外の子会社は、製造や販売、金融など様々で、そこには人事労務、営業、財務、生産管理、生産技術、製造等のマネージャークラスおよび中堅社員が派遣される。

このほか、（工場採用で原則、転勤のない）現業職等が、工場の立ち上げ時や品質管理の指導等出張することも少なくない。出張期間は数日～数ヵ月までケース・バイ・ケース。税制面（中国等との租税条約における個人所得税の納付が不要となる短期滞在者免除、いわゆる「183日ルール」）を意識しており、あるタイミングからの12月で183日を超えないようにコントロールしている（詳細は後述）。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職の勤務地限定社員制度は設けていない。今後についても、事務系新入社員の女性比率が2割超になるなど、女性社員が増えるなかで必要性については認識しつつあるが、具体的に検討するような動きには至っていない。

ただし、旧一般職は総合職に統合したため、制度上、地域限定ではないが、運用上、転勤はレアケースで、なおかつ本人同意を得た上で異動させている。なお、一般職から管理職に昇格した者については、以前から転勤はあった。

現業職はもともと生産拠点の工場長との契約になるので原則、拠点が変わる異動（転勤）はなく、生産拠点内の異動はあるが、それも少ない。現業職のキャリア・パスは、作業長、職長に上がって行く仕組みだが、そのタイミングで他工場に異動することもない。なお、現業職から総合職に転換することもできるが、その場合は改めて本社と契約を結び直す形をとっている。

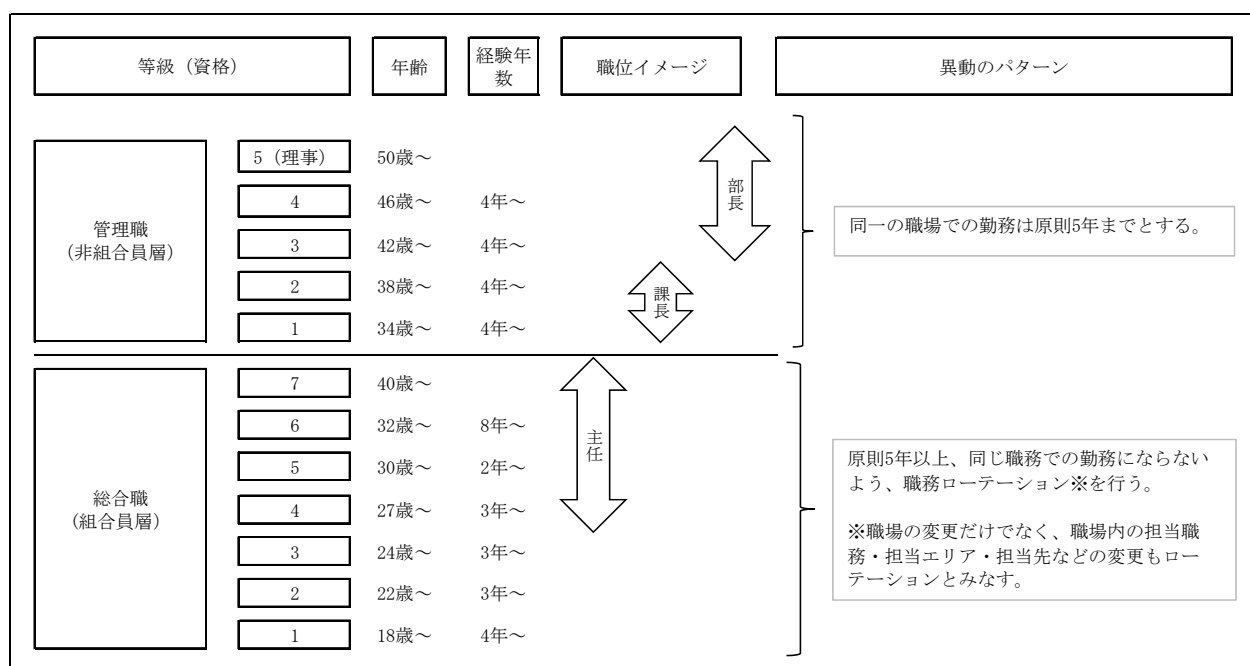
3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由 等

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤パターン

D社は、総合職に転勤があることを募集要項に明示している。就業規則にも規定があり、本人同意なく辞令を出している。

ジョブ・ローテーションは原則5年に1回。具体的には、組合員層は5年以上同じ職務にならないようにローテーションする。ただし、「職務」の捉え方を広く考えており、例えば営業を担当していた社員が異動で担当する県が変わった場合も「職務が変わった」ことになる。人事異動はキャリア形成のポイントの一つだが、転居を伴うことは必要要件ではない(図参照)。

図：D社の異動のパターン



管理職になった後も、原則として同一職場5年を最大期間として異動する。例えば、本社の人事部門で働いている者は5年以内に、工場の人事勤務部門に行ったり事業部の企画部門に変わったりする。管理職に昇格するうえで、「〇〇を経験した後、〇〇を経て…」などといった、キャリア・パス上のラダーのようなものは、特に設けていない。

これについては、実際に異動を管理・担当している側からすれば、「人事労務の仕事であれば『まず工場の人事管理から始めて』」とか、「財務系の仕事も『まず工場の経理から始めて、次に工場の管理会計、その次は事業部の管理会計を』」などのイメージは持っており、要件としては「あった方がベター」だと考えている。しかし、そのイメージ通りにならない社員が多く出てしまうため、あえて設けることはしていない。

また、5年を区切りにしつつも、期間には幅を持たせている。実際、2年で動く社員もいれば7年異動しない社員もいるなど、「定期異動」というより、「事業の要請に応じて異動を組む」格好。換言すると、育成的な意味合いのローテーションがある一方で、欠員が生じて

玉突き的な異動の結果としての転勤も存在しており、それらが組み合わさって全体の異動が行われていることになる。ただし、海外転勤に関しては、「組合員は5年以上在籍させない」等を基本ルールとしている。

一方、研究・開発系の職種に就いている社員は、特定の工場・研究所に配属され、当該事業所に退職まで勤務するパターンが多いため、転勤は少ない。生産技術等、製造に係わる部門のスタッフ職については、様々な工場の経験を積んでもらう意味合いもあり、同じ製品を生産している工場間での異動を組まれるケースが多く、転勤を伴うケースも珍しくない。

こうした状況のなか、定年まで働くことを仮定した場合の転勤回数は、人事労務や営業部門等のスタッフ職は4、5回の人が多い。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

過去1年間の国内の転勤者数は340人（男性314人、女性26人）。総合職で運用上、転勤の可能性のある女性は約200人なので、約1割が異動したイメージになる。

転勤者の年齢構成は、「40歳代」4割、「50歳代」2割、「30歳代」と「20歳代以下」が各2割。管理職手前で転勤を経験するなどの特性はなく、ほぼ人員構成の分布通りになっている。「40歳代」が多いのは、いわゆる課長クラスの役職者の転勤が増加傾向にあることによる。国内転勤者の多くが既婚者（男性242人、女性11人）で、その大部分が家族を帯同している。なお、同社では家族帯同のルール等はなく、あくまで本人の希望による。

職種については、営業系や経理・財務系、人事系職種の国内転勤の頻度が（他職種と比較して）高い。営業系の頻度が高い背景には、①機械部門での異動先（出向先）として販社がある②水・環境系では各支社に営業担当者が駐在している——ため。立地が散らばっていることも大きな理由になっている。経理・財務系と人事系の転勤が多いのは、各支社・工場に人員を配置していることによる。こちらは工場立地の関係に加えて、キャリア・パス上の理由も大きい。最初に支社・工場の経理を経験して、それから管理会計を経験していくといったパターンである。

直近の5年間でみると、転勤者の数は増加傾向にある。社員の母数が5年前に比べて約1,000人増えたことに加え、海外転勤者の欠員補充や組織の変化に伴う異動も増えている。

2) 海外転勤

過去1年間の海外転勤者は84人（すべて男性で、このうち74人が既婚者）。年齢別では「30歳代」と「40歳代」が各4割、「50歳代以上」が2割、「20歳代」はゼロになっている。国内と違い、6～7割が本人希望による単身赴任。「30歳代」「40歳代」の比率が高いのは、働き盛りのタイミングでの赴任が多いため。海外赴任には教育的な観点もあるが、主目的は海外で活躍できる年代で行くこと。逆に「20歳代」は、国内での勤務とともに、海外へトレーニー派遣を行い、海外派遣候補者を育成している。

海外赴任しているのは現在、約 250 人。海外事業所はローカルスタッフが主で、そのサポートに日本人を配置するパターン。このため、駐在先事業所の赴任者は少ないところで 1 人、多くて 5, 6 人。日本から赴任する社員は幹部もしくは日本とのパイプ役等に限定されるため、工場や販売会社も含めて基本は数名と捉えて良い。一部の技術開発拠点で 20 人ぐらい赴任させている等、大規模の事業所は 10 人を超えている。これは、歴史があつて規模が大きくなっている会社は、社内の組織が多くなっていて、その分、日本とのつなぎ役でコーディネーターを配置するため。それでも現地のローカルスタッフと比べると、日本人の数は圧倒的に少ない。

そのうえで、転勤は海外の方が計画的に決めている。海外の方が拠点が限られている分、やりやすく、年数も 3~5 年で厳格に運用している。また、生活環境の厳しい地域は 2 年に一度人を代える等、早めのローテーションも行っている。

海外赴任者の職種は、事務系では、海外子会社の経営管理に関して日本側との連携が強く求められることから財務管理系が多い。技術系では新商品の導入時の対応で市場から収集した情報を日本側と連携する必要もあつて技術・開発職種が多くなる。

全体的には事務系が多いが技術系も少なくない。日本で開発した新製品を海外で製造・販売する場合、工場には複数の技術系社員がいて、その製品の製造・開発をサポートしている。また、純粋な技術・開発系職種の社員が、関わった製品の現地での（故障したりした場合の）サポートや技術・開発面のサポートを行っている。

海外転勤者が 5 年前に比べて「増えた」理由はグローバル化の進展によるものである。

3) 海外出張

転勤とは異なり「出張（派遣）」が多くある。技能系は海外拠点を立ち上げる際のスポット的な派遣に限られるが、製造及び生産技術系で支援のための出張は日常的にある。駐在者は約 250 人だが、出張は 2, 3 年前の実績で年間延べ約 6,500 人出張しており、現在も同規模の見込み。このなかには、海外支援だけでなく海外営業もある。なお、過去 3 年間の出張人数（延べ）は、2015 年度：約 6,500 人（うち現業職約 1,500 人）、2014 年度：約 6,700 人（同約 1,300 人）、2013 年度：約 6,800 人（同約 1,500 人）。

現場では、様々なトラブルへの対応等、ローカルスタッフより日本人スタッフの方が知識もスキルもあるため、日本人のサポートが必要。特に製造現場では、現業職が出張して対応することになる。出張扱いにしているのは、前述の通り、現業職に転勤はないことと、現業職がずっとついていると海外に拠点を設ける意味がないことによる。海外拠点は現地化が前提であり、特に製造工場はその色合いが濃いため、あくまで応援の扱いにしている。このため、工場立ち上げや品質に関わる指導に向向く際などは、入れ替わり立ち替わりで多くの社員が出張する。一握りの駐在者と現業職を中心とする多くのスポット的な出張で、現地スタッフと協力しながら設備の立ち上げやラインをつくったりするイメージ。1 万人を超える規模であっても、可能な限り事業を早期に軌道に乗せることで最小化している。なお、出張の

場合、給料は変わらず手当で処遇している。

(3) 転勤を求める理由

D社では、人事異動を通して社員の育成、適材適所の人員配置を行っている。その際、「転勤」は意識しておらず、ジョブ・ローテーションの結果として転勤が伴うとの考え方である。

転勤の有無がキャリア・パスに影響を与えることはほぼない。例えば、管理職 2,000 人のうち女性管理職が 60 人ほどいるが、ポストに就く上で転勤はほとんど影響していない。ただし、特定の部門では特定のポストを経験した人間が就いているケースが多く、「そういった条件をクリアしないとそのポストには就けない」ということでは必ずしもないが、傾向として出ることにはある。例えば、海外関連部門については、当該部門への異動やその部門内での役職就任に際して海外拠点での勤務経験を求められることがある。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

自主申告制度のなかで異動希望も確認している。頻度は年に 1 回。具体的には「次の異動を希望する時期」「異動を希望しない理由」等の希望内容を記入する欄があり、そこで家族の事情や病気等も把握している。ただし、それを配慮するか否かはケース・バイ・ケース。育児、介護、子供の受験、病気関係等の理由で本人が強く申し出て、やむを得ないと判断されるような場合には、配慮を施すこともある。

社員からの転勤に関する配慮の申し出については、女性社員の増加に伴い（社内外に関わらず）夫の転勤が生じた場合に「帯同して働きたいので、その地域内に転勤したい」との要望がある。その際、地域内にニーズ等の応じられそうな状況があれば、国内外問わずマッチングさせることはあるが、配慮を前提に異動を考えることはない。

過去 5 年間で配偶者の転勤を理由に退職した正社員は数人おり、結婚、育児を機に辞めた社員もいる。介護事由での退職者はなく、「辞めたい」と言ってきた社員に対し、「介護休暇があるからそれで一回休んでから考えるよう」伝えて対応している。このような配偶者の転勤、結婚、育児、介護等を理由とした退職者は総じて少ない。

配偶者の転勤や育児、病気等で退職した社員を再雇用する制度を設けており、実際に再雇用されたケースも結構ある。ただし、大半が旧一般職で、旧総合職も登録はできるし実際にしている人もいるが、現時点で再雇用したケースはない（総合職の登録実績はある）。

人事異動の内示は 1 週間前に行われる。異動人事の決裁が下りるのが 1 週間～10 日前なので、それ以後でないと内示できない。ただし、国内の転勤が絡む場合は 2, 3 週間前、海外転勤は 2 ヶ月前に内々示の形で伝えている。

内示発令後に「やはりちょっと無理」との申し出があった場合には、他の人を充てる、もしくは時期をずらしたり、転勤はしないが同事業所内での異動を行う等の配慮を施すこともある。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴う手当等は、引っ越し代金の負担と社宅の提供、単身赴任手当等。加えて、帰宅のための休暇取得や出張の配慮も行う。手当は転勤支度金で、帰省旅費も年間 14 回（月 1 回＋2 回）支給される。

企業カテゴリ： 電気機器製造業 E 社	調査日： 2015/11/6
1. 企業属性 全社員数は約 4 万 2,000 人。このうち正社員は 3 万 3,000 人（女性は 5,300 人）。雇用区分は、一般職と総合職に分かれる。総合職は約 3 万人で、うち女性は情報通信系を中心に約 3,000 人いる。	
2. 転勤の可能性及び勤務地限定社員制度 転勤があるのは総合職が中心で、採用時に転勤がありうることを、範囲は含めずに明示している。総合職に地域限定の社員区分はない。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 事務系は異動が多く場所も多岐にわたる。いろいろな業種を知るべきとの考え方で、部門をまたいで渡り歩く。一方、技術系は動くパターンが工場、研究所とコーポレートがある拠点等、技術的に親和性のあるところを動く事が多い。このため、転勤も事務系の方が圧倒的に多いが、「何年目にどこに行って、次に～」といった決めごとはない。	
4. 転勤者数、特徴 事務系の転勤回数は、人によるが、5,6 回が平均パターン。傾向としては、管理職に昇格してからの方が頻度は多くなる。転勤の目的は、事務系の人材育成が最も大きな理由で、それ以外は事業拡大・新規拠点の立ち上げ時や、事業所移転に伴うものが挙げられる。海外も含めたグループ会社への出向・転籍もあり、これらも人材育成が大きな事由になる。	
5. 配慮事項 転勤の内示を出す際、個人の事情は聞いている。加えて、人事異動が決まっていない段階でも、様々な面談を利用して異動の意思について確認。そのうえで、本人に応ずることができない理由がある場合、配慮することもある。配慮事項については、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」等が挙げられる。本人が申告してきた場合は、勤務地等、極力配慮している。	
6. 特記事項 E 社では、異動が難しい社員に対し、「異動させない」ではなく、「異動させられる工夫」を試みている。例えば、育児をしながら働いている社員については単純に異動対象から外しているわけではなく、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で、「この範囲ならば転勤しても、あまり問題はない」といった場所の配慮を行う。また、離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けている。配偶者が海外へ転勤になった時、2, 3 年で戻ってくるケースが多いので、3 年を限度に休職してまた戻ってくるもの。休職期間は無給扱いだが、利用者は結構いる。なお、女性社員も含めた海外転勤も増加の見通しである。	
調査記録者：新井栄三	

E 社

インタビュー日時：2015年11月6日

レコード担当：新井栄三

1. E社の事業・従業員の概要

E社は複数の事業を抱える電機メーカー。各事業体の中に複数の拠点がある。拠点については近年、海外のビジネスの拡大に伴い、海外拠点も増えている。研究機関も一部、海外にある。このほか、地域を統括する営業拠点も各地域に設けている。

従業員数は、約4万2,000人。このうち正社員は3万3,000人（女性は5,300人）。

E社の雇用区分は、一般職と総合職に分かれている。一般職は①事務作業をサポートするスタッフ②製造現場の直接作業に従事しているスタッフ——をあわせて約5,000人で、このうち約半数が女性社員。総合職は約3万人で、うち女性は情報通信系を中心に約3,000人いる。

女性管理職は現在、400人強。管理職は約1万人なので管理職比率は4%程度。ただし、この10～15年、女性の採用が増えてきているので、女性管理職は増える見通しを持っている。職種別の傾向でみると、事務系は相対的に多く3、4割を女性が占める。技術系も2割ぐらいは女性。技術系では、ソフトウェア開発・システムエンジニア・情報通信関係に比較的女性が多い。半面、重電系等では少なくなっている。

2. 転勤に係わる実態・制度

転勤の定義が困難で、正確なデータが取れないことに留意が必要。異動した人のなかには、住民票は旧職場の所在地に残しつつ、新職場の単身赴任寮に住む人もいて、こうしたケースは場所的には転勤になるが、社内のデータの的には転居を伴わない異動になる。単身赴任の場合は別居手当を支給するが、家族帯同は支給対象にならないので、ここで確認することもできない。このため、以下は社内データにより把握している範囲での内容になる。

(1) 転勤に係わる制度

E社では、総合職の採用時に転勤がありうることを、範囲は含めずに明示している。全体の組織改正及び人事異動は期首（4月1日、10月1日）に行うことが多いが、個人レベルでのジョブ・ローテーションは不定期に実施する場合がある。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職に地域限定の社員区分はない。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

キャリアパターンのようなものはあるものの、傾向は示せない。

まず、事務系の場合、入社以降、比較的長期にわたり同じ職能の中で育成する。そのなかの傾向を挙げると、管理職に昇進すると異動の頻度が多くなる程度。とはいえ、例えば新卒採用で事務系として入社した場合、例えば「工場経験が長いのでコーポレートに引き上げてこよう」とか「研究所の人事に配属されていたので、次はどこか工場等の事業をやっているところの人事に」といった配慮はある。しかし、それを仕組みとして持っているわけではない。

技術系の社員は、事務系と比較すると異動の機会は少ないが、例えば、設計と製造・品質保証の間の異動や、企画部門への異動等を行ったりしている。

部門をまたぐ異動については、技術的に親和性があるような場合は有り得る。例えば、ある事業の中で、A工場がメインのものをつくって、B工場が周辺機器をつくったりシステムをつくったり工場における分担が分かれている場合、両工場の間で人のやりとりはある。だが、業種を跨いで異動することは少ない。

事務系は逆。むしろ、様々な部門・事業所を知るべきで、部門・事業所を跨いで渡り歩く異動が行われる。ただし、「何年目にどこに行って、次に・・・」といった決めごとはない。

E社はキャリア・パス上、転勤が昇進要件になっていないため、転勤の有無によるキャリア・パス及び処遇の違いはない。ある特定のポストを経験しないと、次のポストにはつけないなどといったこともないが、管理職層では、能力開発・育成の観点で、異動を実施する事がある。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

国内転勤で頻度の高い職種は営業も含めた事務系社員。転勤の回数は、個人によって異なる。10回以上の者もいれば、1~2回程度の者もいる。

人事ローテーション的には、入社直後の転勤はほぼない。事務系の場合、管理職に登用されてから異動が多くなる場合もある。技術系の異動は比較的少ない。

転勤の目的は、事務系の人材育成が最も大きな理由で、それ以外は事業拡大・新規拠点の立ち上げ時（主に海外展開のケース）や、事業所移転に伴うものが挙げられる。関連会社や海外事業所等への出向・転籍もある。

過去1年間の国内の転勤者数は前述の事情で不明。E社では、家族帯同の原則はなく本人希望に基づく。単身赴任か家族帯同かは子供の学齢や配偶者の勤務の状況による事が多い。

過去5年間での国内転勤者の変化については、あまり変わらない。

2) 海外転勤

過去1年間の海外転勤者数は男性319人、女性17人。このうち、配偶者のある社員が男性268人、女性4人いる。期間は、3年前後が一般的。赴任する人のなかには複数回行く人も少数だがいる

年齢分布は、「20歳代以下」1割、「30歳代」3割、「40歳代」4割、「50歳代以上」2割。30歳代、40歳代が多い背景には、海外の生産現場には現地指導でマネージャークラス（係長・主任クラスから課長クラスの間が指導で行くパターン）を送ることが結構あるため。

海外転勤で頻度の高い職種は、設計開発が多く約2割を占める。次いで、事業企画と研究開発が各10%強。営業システムエンジニア系がそれぞれ5%強。経理財務・営業技術各5%程度——等。

単身赴任と家族帯同は本人希望で半々。海外の方が国内よりも家族帯同の割合が増える。

5年前と比較した海外赴任者は、海外の売上比率を伸ばしていこうとの全社方針と、それに伴う拠点増で増加傾向にある。海外転勤については、社員の育成や会社事情で工場を立ち上げる等、必要に応じて実施しており、今後の方針に特段の変化はない。海外展開を進める中で、海外転勤者の比率はさらに高まることが予測される。

また、海外での業務研修も制度化しており、主任になるかならないかの年齢の間を、E社の海外のグループ会社で原則1年間、研修させている。人事部門だけでも毎年5、6人が行っている。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤の内示を出す際に、個人の事情は聞いている。加えて、人事異動が決まっていない段階でも、期に1回（上期：9月末～10月、下期：4月末まで）、評価に関する面談をするので、そこで本人から、「自らのキャリア・パスをどう考えているか」「今後、どういった仕事をやりたいか」と一緒に異動の意思についても確認している。さらに、立てた目標の進捗確認等の話し合いは期に1回と言わず頻繁にやるよう促しており、その場で話すチャンスもある。

転勤の内示は国内でも最低1ヵ月前には知らせる。なお、転居を伴わない異動も1ヵ月前には伝える。

海外はビザの関係や、家族帯同等の準備期間も要するため、国内異動よりは、早い段階で内示している。

本人に配慮することができない理由がある場合、配慮することもある。具体的な配慮事項については、「親・家族の看護・介護」「育児」「本人の健康状態」は確実に言い、本人が申告してきた場合は、勤務地等、極力配慮している。

また、育児をしながら働いている女性社員については、本人の居住地等を考えて、子供を託児所に預けて通える複数の事業所の中で、「この範囲ならば転勤しても、あまり問題はない」

といった場所の配慮を行う。異動させないのではなく、異動させられる工夫をするということである。

(2) 配慮に関する最近の傾向と対応策

5年前と比べると介護を事由とする配慮の要望は増えている。会社も配慮する義務があるとの理解で対応している。柔軟な配慮で辞めずにすむ人が多い。

海外に関しては、離職を防ぐ目的で「配偶者海外転勤休暇制度」を設けた。配偶者が海外へ転勤になった時、3年を限度に休職してまた戻ってくるもの。休職期間は無給扱いだが、利用者は結構いる。

(3) 転勤に係わる処遇

E社では、転勤時に一時金の形で赴任手当を支給している。荷造運送費については、基本的に会社が負担するが、それ以外に転居に伴って発生する費用を補助する趣旨であるため、単身赴任と家族帯同では金額が変わってくる。家族帯同は1度、居住地を畳んで移るので単身赴任の場合よりも金額が大きくなる。

これに加えて、単身赴任の場合は単身赴任期間中、毎月の別居手当と帰宅交通費が支給される。帰宅交通費は毎月1.5回分を金額換算して支給している。

企業カテゴリ： 運輸業 F 社	調査日： 2015/10/30
<p>1. 企業属性</p> <p>運輸業、大企業。正社員（無期）の社員区分は、総合職（全国転勤型）と地域社員（職種・地域限定型）の二つに分かれる（仮称）。正社員総合職に占める女性の割合は 1 割程度。近年、総合職の定期採用で女性の占める割合が 2～3 割と増えている。事業所展開は全国に展開。国外では、全世界に海外拠点（現地法人等）あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動のパターンとしては、新規採用後、最初の配属先は現場に係わる業務（地域ブロック内の支店等に配置）。配属ブロック内の異動が多い。基本的に 3 年をめどに人事ローテーションが実施される。平均赴任期間は、国内 3 年、海外 4～5 年。国内の場合、新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、3 年めどの人事ローテーションのため、異動でみれば、平均的には 10～11 回程度。地方のほうが転勤の範囲が広く、ブロック内の他県への異動となり、転勤は生じやすい（逆に、大都市圏は支店数が多いため転勤が生じることは少ない）。海外転勤は、海外研修制度を受けた者など、適性のある者について、「背番号」が付き、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる。F 社が人事異動を求める理由は、人材育成が主要因である。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>国内での転勤実績では、男性中心で転勤がなされ、女性の転勤者はまれである。とくに女性既婚者で少ない。国内転勤で頻度の高い職種は、管理部門（総務・管理等）と営業部門。海外転勤者数でも女性は少ない。海外転勤で頻度の高い職種は営業職。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。女性（とくに既婚・子持ち）で転勤実績は少ない。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>定期採用後、地域ブロックごとに配置がなされ、ブロック内での異動が主となる。地方であるほど支店数の少なさから異動範囲が広く、転勤が生じやすい。地域ブロックの幹部候補であるほど、本社勤務を経て昇進するため、転勤頻度が多くなる傾向。</p>	
<p>調査記録者：奥田栄二</p>	

F社

インタビュー日時：2015年10月30日

レコード担当：奥田栄二

1. F社の事業概要

F社は運輸業。大企業。正社員のほか、非正規雇用者（主に契約社員）がいる。契約社員は事務補助がもっとも多く、次いで倉庫内作業（ピッキング等）がある。運輸関係のドライバーはほとんどが協力会社が担っている。

正社員（無期）の社員区分は調査時点で、総合職（全国転勤型）と地域社員（職種・地域限定型）の二つに分かれる（名称は仮称）。総合職の主な業務は、営業（提案営業）、オペレーション（顧客からの受注案件を関係各所へ指示を出し、運用する業務）、管理（総務、経理等）などに分かれる。一方、地域社員は、職種が限定されており、主に事務（女性がほとんど）と技能系（ドライバーや倉庫内のフォークリフト等操作）の業務がある。

正社員のうち、総合職（全国転勤型）は7割を占める。正社員総合職に占める女性の割合は1割程度となる。

正社員（地域社員含む）の年齢構成は、女性で30代以下の比率が高い。これは、これまでの退職で40代以上層が少ないことと、女性の定期採用が増加し始めたのが2000年以降であることによる。90年代後半（バブル崩壊）以降、女性の応募者が増え始めた。総合職の新卒定期採用がそれまで1%程度だったものが、近年では2~3割を占めるにまで至っており、女性総合職が増えている。

事業所は、全国に展開（統括支店、支店、営業支店などのほか、営業センター・事業所も多数を有している）。国外では、全世界に海外拠点（現地法人等）あり。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

F社は全国に支社等を網羅している。国内支社は大きく地域ブロック（北海道、首都圏、関西・・・九州、等）に分かれている。人員配置は大枠で当該ブロック内で決まることが多い。つまり、九州ブロックに配置された者は、新卒配属当初より基本的に九州ブロック内の支店等に異動（転勤）する傾向にある。

F社は新卒の本社一括採用が中心である。全国の出身大学の卒業生を募集対象とし、地域に偏りなく採用することを基本としている。しかし、実際には、地域間の学校数の多寡により、首都圏・関西の出身大学からの応募・採用比率は高く、逆に北海道、中国、四国、九州などの地域の出身者を採ることは難しい面がある。そのため、首都圏・関西の大卒採用者を地方に初任配属することも生ずる。

通常、地方出身者は、当該地域のブロック内の支店にそのまま初任配置するケースが多い。

地方であるほど、現地化率（当該地域出身者）が高く、首都圏（東京）であるほど現地化率が低い。つまり、初任地によって地域ブロック内での人事異動の範囲が決まる傾向にある。

例えば、中国ブロックであれば、岡山支店に配属された者は、ブロック内で、広島、島根へと県をまたぎ、異動（転勤）することが多い。ただし、物流の受注件数は都市部（東京等）に集中する傾向もあり、地域から本社へ異動（転勤）するケースもみられる。

正社員（総合職）は全国転勤を前提としている。採用時においても、全国転勤（海外転勤含む）がある旨の確認を得て採用している。人事異動では、定期的な人事ローテーションがある。3年をめどにローテーションは実施される。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年1回の個人調査票で意向聴取を行っている。当該調査票では、家族関係、異動・転勤希望について記入欄がある。また、半期に1度の目標管理制度でも、家族状況等について聴取する機会がある。人事異動の案を決める際には、転勤希望がない場合に個別にヒアリングすることもある。基本的には、家族関係（介護等）や病気関係の事情がある場合、個人調査票で確認できているため、そのような事情があれば転勤対象から外す。十分に把握した上で転勤命令を出しているため、転勤拒否はまれである。

国内転勤の場合、10日前に内示する（転勤は異動辞令と同じ扱い）。海外転勤の場合、2ヵ月前である。海外転勤は、発給ビザ関係等の準備を含めて早期に打診している。転勤と出向で、打診時期に違いはない。

転勤は、人事ローテーションで生ずる。事業拡大・新規拠点立ち上げや事業所移転、関連会社への転籍・出向、海外の事業所、関連会社への出向、特定の事業所に発生した問題解決の派遣などで生じる。特に事業所拡大においては、国内にある支店等は整理統合段階にあるが、海外展開もあることから、異動の主要因の一つとなっている。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職で勤務地限定社員の社員区分はない。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

新規採用後、最初の配属先は現場に係わる業務である（地域ブロック内の支店等に配置）。入社後、2年間は研修期間の位置づけ。これまでは、通常、3年目の5月あたりまでに一斉異動をさせ、業務を変更していた（ただし、近年では、異動時期を一律にできず様々）。4年目以降、海外研修や国内業務研修（本社へ異動）の申請資格が与えられる（5年目に研修開始。研修期間は1年。研修終了後、元の部署に戻す）。

基本的に3年を目処に人事ローテーションが実施される（「同じ勤務先で3年を超えると長いとの位置づけで、3年を目処に異動」）。同じ部署で3年を超えた者は、「長期滞留」として異動対象となる。

1回の転勤における平均赴任期間は、人事ローテーションの期間が目安となるため、国内

では3年である。一方、海外は平均的にみて4～5年となっている（なかには、9～10年など長い者もいる）。家族（子供の進学）の関係も配慮し、長期化しないように4～5年程度で戻すことが多い。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は不明。3年を目処とする人事ローテーションがあるため、異動でみれば、平均的には10～11回程度ではないかという。50代あたりで、管理職昇進のキャリアを経る者は異動回数が増えるが、それ以外は地場で落ち着くこととなり、異動（転勤）が少なくなる。

転勤頻度は、大都市圏と地方のいずれのブロックに属するかで大きく影響を受ける。大都市部には受注案件が集中し、圏内の支店数も多いが、逆に、地方であるほど支店数は少ない。部署を変える観点から、支店が変わる場合、地方のほうがブロック内の他県への異動となり、転勤は生じやすい。例えば、四国の場合、支店は各県にあり、異動範囲が広がる。逆に、首都圏（東京）の場合、圏内に支店数が多く、交通機関も発達しており、異動により支店変更をしたとしても転勤を伴うことはない。首都圏（あるいは大阪）に配置された者のなかには、転勤経験が少ない（あるいは、ゼロ）の場合もありうる。

一方、海外転勤についても、転勤回数は不明。すべての者が海外勤務を経験するわけではない。海外研修制度を受けた者など、適性のある者については、「背番号」がつき、「海外要員」と位置づけられれば派遣される頻度も多くなる。海外勤務を経験する者では、平均的にみて3回程度ではないかという。例えば、研修でいったん海外勤務を経験し、帰国後、係長クラスで再度海外勤務し、その後、課長・次長クラスで行った後に、最後に、経営職クラスで海外赴任すると4回となるイメージだという。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、幹部登用前（本社配置や管理職昇進時）や幹部登用後（海外現地法人等のマネジメント）で生じやすい。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

直近1年間の国内での転勤実績は不明。女性の転勤者は少ない。とくに女性既婚者で少ない。女性の転勤者数が少ない理由としては、「異動はキャリアを積む上での一つのステップではあるが、これまで女性自身がキャリアを積んでいくことがもともと少なかったため、転勤の対象になりづらかった前提があったのではないか」、としている。また、F社では個人調査票で年1回、家族の状況や異動希望（転勤含む）を聴いているが、転勤希望のない女性にあえて転勤をさせることはない、という。そのため、女性を転勤させる場合、未婚者が多い。ただし、既婚でも子供がいない者であれば、本人と相談し、配偶者（夫）を残して単身赴任したケースは、国内・国外いずれもあるが、これはまれである。

国内転勤者の年齢構成は、感覚的には30～40代に多い印象。20代での転勤は少なく、30代あたりから転勤が生じるイメージ。

既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、単身赴任が4割弱。いずれを希望する

かは個人の選択による。

国内転勤で頻度の高い職種は、管理部門（総務・管理等）と営業部門である。管理部門では、各支店の管理業務（総務課、経理課等）がある。例えば、支店の総務課長であれば、通常、ポストは一つであり、他支店の総務課長ポストに異動することが多くなる。地方であるほど、支店間の異動範囲が広いため転勤は生じやすい。

一方、営業部門は、教育訓練目的で異動をさせることが多い。確かに、地場の顧客との関係を維持することや、扱っている荷物が特殊である場合、営業担当一顧客の関係が長期になることがよくある。しかし、営業担当一顧客関係が長すぎると、業務経験の幅が狭くなる。物流では、顧客（業種）によって扱っている荷物は様々である。より多くのタイプをこなすことは、提案営業の幅と質を高めることにつながる。異動により能力が高まることが期待されている。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、F社は支店数が国内にすでに整備されており、むしろ支店を整理統合する段階にある。支店数自体はやや減っているため、転勤者数としては減少か、もしくは横ばいの傾向。

2) 海外転勤

F社は、海外展開している。女性の海外転勤者は少ないが、本人希望があれば赴任するケースはある。既婚者の転勤が単身赴任か家族帯同かについては、半々のイメージ。いずれを希望するかは個人の選択による。

海外転勤者の年齢構成は、30歳代で3割、40歳代で4割、50歳代以上で2割という具合。海外転勤で頻度の高い職種は営業職である。運輸業の場合、営業の中核は物流提案にある。顧客企業の要望に合わせて、輸送ルート、保管、配送など様々な提案がなされる。例えば、顧客企業で日系進出企業への対応では、顧客（担当者）も日本人の場合があり、顧客対応面で日本人を派遣することには意味がある。通関（輸出・輸入）のスペシャリストの海外派遣だけでなく、海外での域内輸送及び、物流システムの構築もしている。現地で物流提案をする層が30～40代に集中している。50歳以上層は、海外支店長・現地法人社長などのマネジメント職としての派遣が主である。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、やや増えたとの認識。現地化が進んでいる地域は、現地法人のローカルスタッフの育成が進んでおり、日本人を配置する必要性が減っている。そのため、現地化が進んだ地域での派遣人数は減少傾向にある。一方、アジアを中心に拠点数が増加し、派遣人数も増えていることから、トータルではやや純増の傾向と捉えている。

(3) 転勤を求める理由

F社が人事異動を求める理由は、人材育成が主要因である。一つの業務を行っているだけでは顧客のニーズに応えきれず、多様な業種に対応した提案営業ができない。その意味で、

様々な業種（顧客）との取引が多いほど、物流提案の幅と質は向上する。

転勤の位置付けとしては、①組織運営上、人事ローテーションを行う必要、及び、②幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要——がある。

先述のとおり、F社は採用後の初任配置後、全国の支店等の拠点に配置される。各ブロック内で経験を積むが、そのなかでも優秀な者（幹部候補）には、本社配置（基本3年）をすすめる場合がある。本社の経験を経た後は、再度、地域ブロックに戻す場合もあれば、さらに経験を積ませるため別のブロックへ転勤させるケースもある（例えば、関西ブロック出身者を本社に配置し、その後、北海道ブロックへ転勤させ、再度、本社や出身ブロックに戻す等）。つまり、地域ブロックの幹部候補に本社経験を積ませることで、幹部の育成をすることが一般的である。地域ブロックだけの経験しかない、本社での人脈作りや人的交流も希薄になる。そのため、幹部登用のための本社転勤は必要と考えられている。幹部候補生は、転勤頻度が多くなる傾向にある。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児、親の介護、病気関係などは配慮する。先述のとおり、女性（とくに既婚・子持ち）で転勤実績は少ない。

F社の場合、転勤は男性が中心である。しかし、近年、男性でも、今の場所から動きたくないとの意向を示す者がみられる。年齢が高くなるほど、持ち家比率が高くなるため、その傾向は強くなる。F社としては、そのような意向があつたとしても、転勤をさせている。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家族の病気、介護を理由にした転勤辞退希望者が若干増えている。従来であれば、妻の病気や子供が障害を抱えている場合等でも、男性（夫）は転勤していた。近年、本人（男性自身）が看護や病児の看護をしたいと言える環境になってきたのではないかと認識を示した。

一方、配偶者（夫）の転勤に合わせて、勤務地配慮を求める要望も増えている（例えば、女性社員が結婚した際（新婚時）、夫の赴任に合わせ、同じ勤務地で新生活を送る場所への異動希望等）。夫の転勤で離職を含めた相談も寄せられることが増えている。その場合、夫の転勤先に所在する同社の支店等と調整し、成立すれば異動させることもある。このような勤務地配慮は制度化されたものではなく、運用上の扱いである。したがって、夫が海外転勤の場合は、勤務地配慮はしていない（現在、夫の転勤に伴う勤務地配慮については、制度化を検討している。海外についても休職の扱いができないか検討中）。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。なお、結婚、出産・育児で辞める女性は近年、減っている。介護で辞める者は調査時点で、ほとんどいない。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当等については、広域異動手当（毎月、3年間）、転勤一時金、引越代金の負担、転勤先の社宅提供（借り上げ社宅あり）、出張による帰宅配慮などがある（名称はいずれも仮称）。家族に対する支援については、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮も運用で対応している。

転勤中の役職については、従前の役職のままの転勤が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、国内・海外での転勤経験で処遇面に違いはない。転勤回数等もキャリアアップの条件としていない。ただし、結果的に、転勤経験者のほうがキャリアを積む上では優遇される。先述のとおり、幹部になる者は地域ブロックから本社への転勤を経験することが通常となっている。実態面では、同じ支店内で1回も動いていない者が、そのまま支店長になるということはほとんどない。F社では、現在、女性管理職比率（課長以上）は1%弱。先述のとおり、F社では2000年以降に女性の総合職採用が増え始めており、30代以下の若年層が多い。管理職になりうる年齢層の女性の比率はまだ少ない。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、女性社員への一定の配慮を行うこと。

企業カテゴリ： 小売業 G 社（調査対象者：G 社労働組合）	調査日： 2015/7/14
<p>1. 企業属性(企業の 2015 年の公表情報から)</p> <p>G 社は小売業。G 社の親会社は純粋持株会社。傘下に、中核事業である小売業 G 社など複数の事業がある。国内連結の従業員数は 12 万 8,000 人(うち非正規 10 万 8,000 人)。G 社単体では従業員数 8 万 4,670 人 (2014 年 8 月現在)、545 店舗 (2014 年 8 月現在)。連結の女性従業員約 9 万 5,000 人(うち非正規 8 万 9,000 人)。女性管理職比率 11.1%、平均勤続年数 17.7 年(男性 20.1 年、女性 15.3 年)。</p>	
<p>2. 転勤の可能性及び勤務地限定社員制度</p> <p>従業員の区分は、「N (ナショナル) 社員」「R (リージョナル) 社員」「コミュニティ社員」「アルバイト」の 4 つ。「N 社員」は国内外の転勤の可能性のある社員、「R 社員」は一定エリア内(北日本・関東・中部・西日本)での転勤の可能性のある社員、「コミュニティ社員」は転居を伴う転勤のない社員。「コミュニティ社員」は、働き方をフルタイムとパートタイムのいずれかから選択することができる。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>人材育成が主目的。転勤によりさまざまな環境でキャリアをつむことで、経営幹部層を育成する。N 社員・R 社員の転勤の理由と目的に差はない。出向も転勤と同様に扱っている。転勤・出向の回数が役職登用に影響することは基本的にない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>定期異動は原則年に 2 回。3 年を目途に異動配置を行う。定期異動で転居を伴うのは約 1,500 人、海外を含めて年間 3,000 人程度(出向含む)。家族帯同を前提としている。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤の範囲は、年に 1 回申請(自己申告制度)する形になっており、結婚・看護・介護・病気等本人及び家族の事情により、一定期間転居転勤を免除する制度を利用することが可能。結婚を事由に最長 6 年間は転居・転勤(社内結婚だけでなく相手が他社の場合も同様)しない転居停止制度があり、本人希望が優先される。6 年を超えたら、もとの転勤範囲に戻るか、地域限定社員(コミュニティ社員)に変更するか本人が選択することができる。</p> <p>介護勤務は期限無し(最初 2 年その後毎年更新)、育児勤務については中学の入学前までの期限付きで 1 時間単位(1 時間～3 時間)の短縮勤務が取得できる。その間は転居・転勤はない。転居制限を受けている N・R が約 14%。転居制限の割合は男女比で男性 1:女性 2。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>結婚等を理由とした退職者を再雇用するリエントリー制度がある。また、配偶者の転勤等により個人の都合で現在の職場での勤務が困難な場合、転居先で勤務可能な事業所があればコミュニティ社員として雇用を継続することは可能。介護勤務で短縮なしの場合は、給与の控除はないので、コミュニティ社員との間で同じ働き方なのに給与差があることに対する整理は今後必要になるだろう。R 社員を選ぶ傾向や、若い人の中には地元で転居転勤したくないコミュニティ志向の人も増えている。人材育成に転居転勤は欠かせないというこれまでの人事の考え方を見直す時期に来ている。女性の経営者層を作っていこうとすると、転居転勤がマストというがちがちの価値観でものを考えるには限界が来ている。</p>	
調査記録者：荻野登	

G社

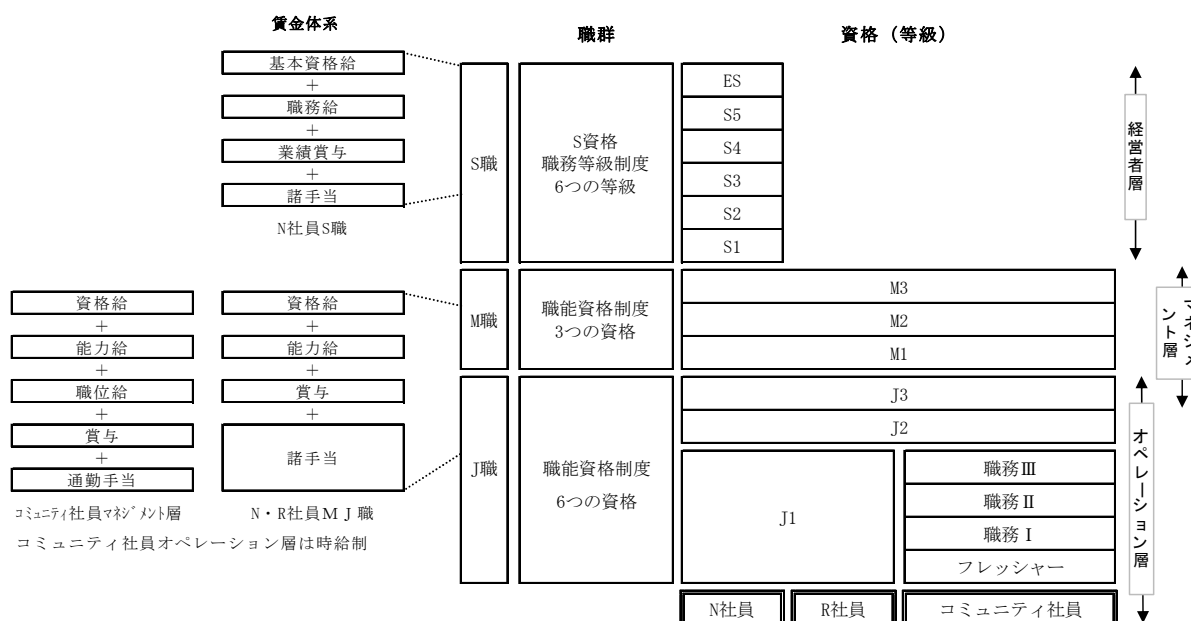
インタビュー日時：2015年7月14日

レコード担当：荻野登

1. G社の事業・従業員の概要

G社は小売業。G社の親会社は純粋持株会社。傘下に、中核事業である小売業G社など複数の事業がある（以下、中核企業G社を中心に記述）。中核であるG社の連結の従業員数は12万8,000人（うち非正規10万8,000人）。G社単体では従業員数8万4,670人（545店舗（2014年8月現在））。連結の女性従業員約9万5,000人（うち非正規8万9,000人）。

図：G社の資格・賃金体系



G社では、2000年代前半にパートタイム比率が7割強にまで高まる中、正社員の年功型賃金制度を能力・成果に基づく制度に変革すると同時に、パートタイマーと正社員をひとつにした、新たな人事制度を構築した。そして誕生したのが「コミュニティ社員制度」である。

これは、待遇と機会の均等を図るため、正社員・パートといった従業員区分に関わらず、能力・成果・意欲で役割や仕事を決めて、その役割・仕事に応じて待遇を決定。併せて教育の機会、資格登用の機会を平等とし、パートも正社員と同様の教育を受け、パートでも意欲、能力がある従業員であれば誰でも登用試験を受けることができ、マネジメント職（M3）までステップアップすることを可能にした（図参照）。

従来は、「社員」「契約社員」「パートタイマー」「アルバイト」の区分ごとに人事制度が存在していたが、新制度では、従業員区分を転居転勤の範囲によって、全国（海外含む）の事

業所に転居転勤がある「N（ナショナル）社員」、一定範囲内で転居転勤がある「R（リージョナル）社員」、転居を伴う転勤がない「コミュニティ社員」の3区分とした。

N・R社員の女性比率は、N社員が約2割、R社員が約4割である。

日給月給制の「コミュニティ社員」の給与・賞与は、「N社員」に対して80～85%、「R社員」に対して85～90%になるよう設定されている。これは転居転勤の有無を反映させた、いわば「転勤プレミアム」といえる。

また、すべての区分で同一の資格制度、役割・仕事を基準とする均衡待遇、登用・教育機会の均等が貫かれている。これにより各区分間の転換が可能となった。その結果、コミュニティ社員の昇進・昇格は急速に進んだ。以前のパートは「職務Ⅲ」（担当）までしか昇格できなかったが、制度導入後はその先の「J2」（売場長）、「J3」（売場長・主任）、さらに「M1」「M2」「M3」といった主任や課長、店長クラスの資格まで昇格が可能となった。

現在、G社は全国を6つのエリアにわけ、カンパニー単位の経営を行っている。N・R社員は基本、本社一括採用だが、R社員は最近、カンパニー採用もできるようになった。

なお、上記のとおり、賃金は転居転勤がある者の賃金が高く設定（N社員>R社員>コミュニティ社員）されている。転居制限がかかっている者以外は、基本的には全員転居を伴う転勤を行っている。

転居制限がかかっている事情がある者に対する処遇差の問題でコミュニティ社員から不満の声が上がることはある。調査時点で、公平性を高める人事制度の改定について検討中である。

2. 転勤に係わる実態・制度

(1) 転勤の目的と実態

N社員の全国転勤の主目的は人材育成で、一定のエリアで限定した仕事をするということよりは、転勤（転居転勤）によってさまざまな環境でさまざまなキャリアを積むことによって経営幹部層を育成していくのが主な目的と言える。さらに、海外も含めて事業展開しているので、経営を支える人材を育成することは、事業上でも必要である。目的と理由は同じだが、転勤の範囲が違う点で、N・Rに分けている。このエリア内での関連会社などへの出向もあるが、出向は通常転勤とほとんど変わらない。

(2) 勤務地限定社員

先に触れたように、転居を伴う転勤がない「コミュニティ社員」の区分がある。「コミュニティ社員」には日給月給制と時間給社員制の二つの給与支払い形態がある。日給月給コミュニティ社員（J2資格以上）の、給与・賞与は、「N社員」に対して80～85%、「R社員」に対して85～90%になる。

現行制度ではコミュニティ社員はマネジメント層（M3）までしか昇進できないが、経営職（S職）にまで昇進できるような制度を設計しようと労使で検討中である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

国内の異動は、経営層への人材育成という視点だけでなく、店舗ごとの定期異動のような観点から、必要な人材を送ることもある。入社後、初めての着任地から地元ではないこともある。それがN社員を選んだということ。若年次でも転勤する。異動対象となった場合は、着任の15日前に内示する。N・R社員の同一職場での平均在籍期間は約3年。資格の昇格要件に転勤があるわけではない。役職に登用するまでに転勤が何回必要という考え方もない。後述の転居停止を経験したことについても基本、評価やキャリア・パスに影響させないことを大原則にしている。

(2) 転勤の実績

1) 国内外転勤

転居を伴う転勤の場合、春と秋の年2回の定期異動で3,000人弱ぐらいが転勤する。海外の出店やエリアの拡大にもよるので、確実に毎年同数ということではないが、平均するとN・R社員約2万人のなかで、年間では出向を含め約3,000人が転勤している勘定になる。この数は過去何年間かでは増加傾向にあったが、ここ数年では横ばい。

国内外とも家族と一緒に住むのは当たり前ということで、家族帯同を基本としている。それでもやむを得ない事情で単身赴任している人もいる。

2) 海外転勤

海外がとくに増えているということではない。例えば海外転勤の場合、海外子会社の経営陣を送ることが基本となるが、例えば商品が弱い、営業の責任者が欲しいなどのニーズがあれば、スタッフが行く場合もある。また、日本に籍を置きながらグローバルトレーニーといって研修のために半年間の海外勤務もあるが、これは海外転勤という位置づけではない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

1) 自己申告制度

毎年、人事部に直送する形で自己申告書を提出してもらう。その中で特段の理由があれば、異動に反映することになる。自己申告制度のほか海外事業を含め、新たな事業展開のとき等に社内公募制度により、手を挙げてもらう制度もある。

2) 結婚等による転居停止制度

結婚を事由とする転居停止制度がある。夫婦同居を希望する場合、社内結婚ではどちらかの異動発令があった場合には、配偶者も一緒に異動させるというものであり、社外結婚で転居を伴う転勤が不可能な場合は、6年を上限に転居転勤を免除するものである。これは、頻

繁に転勤が起こる業種ゆえに、こうした制度を整備したといえる。制度の実施は 2004 年から。

なお、転居停止は、家族の事情、子女問題等、突発的なやむを得ぬ事象が生じた場合にも適用される。転居停止を申請して人事部長決裁で認めることがある。こうしたものを含めて転居停止と見ているので、結婚による転居停止制度もその一部の位置づけである。

そのほか、結婚等を理由とした退職者を再雇用するリエントリー制度がある。また、配偶者の転勤等により個人の都合で現在の職場での勤務が困難な場合、転居先で勤務可能な事業所があればコミュニティ社員として雇用を継続することは可能。

3) 介護・育児勤務制度

N・R 社員の場合、転居を伴わない異動ができないことは基本的にはないので、異動を拒否するということはある得ない。介護であっても、同じ店の違う部署や近隣の店舗への配置転換はできるので、基本的には介護があるからといって異動から外す理由にはならない。ただ転居はさせないということ。

家族を介護する必要がある場合には介護勤務制度を選択することができる。また、育児勤務制度もある。小学校就学中まで、厳密には中学に就学する 4 月 20 日まで。介護勤務制度・育児勤務制度共に勤務時間は短縮しないものの時間を固定して働くことができるフルタイム勤務、1～3 時間労働時間を削減する短時間勤務を選択することができる。

N・R 社員でも介護・育児勤務になった場合は、転居はしなくてよいことになる。転居制限をかけている比率を男女別にみると N 社員で男性 3 対女性 6、R 社員で男性 4 対女性 8 となり、制限対象者の割合は女性の方が多い。

結婚・介護・育児で、転居転動しない N・R の割合は合計で約 14%になる。

4) 社員区分の転換

同社はコミュニティ社員でも R・N に転換できる制度となっている。また、全国・エリア転勤ができなくなった場合は、区分を変更することになる。コミュニティ→R→N という方向へは、毎年申請して移行することができる。逆方向については、年齢ポイント別に面談をして 5 年に 1 度、人事と面談して申請することになっていたが、現在は毎年申請できるようになった。例えば、N 社員が首都圏で働いていて、出身の西日本のエリア限定に移りたい場合、転勤になった時点から R 処遇になるので、待機中は N 処遇のままとなる。介護事由が発生し、地元に戻す場合でも N を R にするにはこうした待機期間が発生する場合がある。

I ターン、U ターンのように、地元に戻り住居を定めたいとなると、完全に転居・転勤をしないコミュニティ社員を選択してもらうことになる。ライフスタイルということでのこうした選択を取る人もいる。

(2) 転勤にかかわる処遇

経済的援助ということで、引っ越し代・支度金の支給、社宅の提供、赴任手当がある。子供が中学入学から高校卒業までは単身赴任のケースになることもあるので、単身赴任手当、月1回の帰省手当などもある。

企業カテゴリ： 金融業 H 社	調査日： 2015/10/16
<p>1. 企業属性</p> <p>金融業（大企業）。新卒採用中心。H 社には、総合職、総合職（個人対象営業部門＜（全国型）（地域型）＞）、一般職の3職系がある。うち、総合職（個人対象営業部門地域型及び一般職）は、店舗配置が多く、そのほとんどが女性である。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>総合職（個人対象営業部門）が全国型と地域型に分けられている。設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。地域型は、エリアが限られるものの、エリア圏内であれば、異動・転勤がありうる。地域型・一般職から全国型への転換も可能。転換条件として、公募に基づく本人希望、支店長推薦、面接がある。逆に、全国型から地域型・一般職への転換も可能。地域型・一般職は管理職昇進が可能。全国型と地域型の差は年収ベースで格差を設けている。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>転勤のパターンとしては、人事ローテーションがあるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめぐりにローテーションしていく形（平均的な赴任期間は、国内外ともに5年）。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な異動回数は、平均的には10回程度（最も多い者で15回程度）。転勤回数の詳細は不明だが、多い者で4回程度。転勤を求める理由は、人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。転勤は幹部登用の要件とはしていない。</p>	
<p>4. （転居を伴う）転勤者数、特徴</p> <p>直近1年の国内転勤者数は約800人。女性は1割弱。転勤者数では男性が多い。女性の転勤者数は多くない。実質的に、女性では、転勤は未婚者中心で、既婚者での転勤は多くはない。一方、海外駐在については、直近1年間の海外転勤者数は約500人。女性は少数。海外派遣者の年齢は30～40代が多い。マネジメント職として赴任する者もいるが、大半が現地で実際に、オペレーションを担っている。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、女性の育児関連や病気、家族関係（看護・介護含む）で配慮がなされている。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>人事異動をする理由には、育成・登用のきっかけとの認識が強い。</p>	
<p>調査記録者：奥田栄二</p>	

H社

インタビュー日時：2015年10月16日

レコード担当：奥田栄二

1. H社の事業概要

H社は、金融業。大企業。正社員の半分は女性で、店舗への配置が多い。

部門は、個人対象営業部門、法人対応営業部門——などがある（名称はすべて仮称）。

個人対象営業部門は、店舗配属が多い。部門を跨ぐ異動は極少数である。

総合職（個人対象営業部門）において勤務地限定正社員の勤務地区分を設けている（以下、全国転勤がある総合職を「全国型」、勤務地限定正社員の雇用区分を「地域型」と略す）。勤務地限定のエリア内では転勤が生じる可能性があるが、当該圏外での転居を伴う異動はない。地域型はほとんどが女性である。

そのほか、店舗窓口を担う一般職も有している（一般職は、支店における事務手続や接客業務、担当者のサポート業務等についている）。一般職は、正社員全体の4割強を占める。そのほとんどが女性である。通勤時間90分以内を目途に異動がある（転居転勤なし）。

以上を踏まえると、H社には、総合職、総合職（個人対象営業部門（地域型））、一般職の3職系がある。うち、総合職（個人対象営業部門（地域型））及び一般職は、店舗配置が多く、そのほとんどが女性である。一方、全国転勤がある総合職（個人対象営業部門（全国型））に占める女性比率は1割弱という処。

正社員の年齢構成の特徴として、50代以上は比率が低く、男性・40歳代後半の比率が高い（バブル期採用）一方、その後の採用抑制で、40歳代前半層は少ない。女性は、2000年代中ごろから、産休取得後、短時間勤務をすることで就業継続が進んでいるため、30代以下の比率が高くなっている。

国内に支店・出張所を有す。海外拠点もあり。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

採用は、新卒採用中心（本社一括採用）。募集では、正社員には転勤があり得ることを応募条件に明示している。

人事異動では、定期的な人事ローテーションがある。5年をめぐりにローテーションは実施。ただし、年齢や業務によって期間は様々であり、通常、若年期は1～2ヵ所目までは3年程度で異動し、その後、5年間隔が目途となる。実態として3～5年に一度の異動がもっとも多い。なお、昇進し管理職に就くほど、異動の期間は3年から2年、1年へと間隔が短くなる者もいる。

異動目的は社員の育成・登用のため。金融業であるため、不正・癒着防止の観点も副次的

にある。営業は最大でも5年が目途となっているが、本部スタッフや商品設計、システム系など顧客接点が少ない業務では、間隔が長い場合もある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、自己申告制度が定着しており、その個人申告書や、年に2回の面接（キャリア面談）において、意向が述べられる。なお、転勤については、「当日」の通知となっている。不正防止等の観点も踏まえ、事前の打診はしない。人事発令後には、1週間程度の引き継ぎ期間等が設けられている。海外転勤の打診は、渡航前健診・ビザ発給の関係もあり、約1ヵ月前に内示する。出向手続きについては、国内転勤・海外転勤それぞれの扱いと同様である。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職（個人対象営業部門）は、近年、全国型と地域型に分けている。設置理由は、女性が占める割合が高い職種であり、転勤を好まない層が一定数想定されたことから、全国型と地域型という選択肢を設けたもの。

総合職（個人対象営業部門（地域型））は、エリアが限られるものの、当該圏内であれば、異動・転勤がありうる。

地域型・一般職から全国型への転換が可能。転換するための条件として、公募に基づく本人希望、支店長推薦、面接がある。逆に、全国型から地域型・一般職への転換も可能である。条件は同様で、本人希望と面接を経て決まる。介護等の事情を抱える者で総合職から地域型等へ転換する者もいる。三つの職系での転換が可能な仕組みである。

また、地域型・一般職は、管理職（課長以上）の役職に就くこともできる。一般職は、2000年代後半に管理職に昇進可能となるよう制度改定されている。

全国型と地域型は年収ベースで格差が設けられている。地域限定（地域型と一般職）のうち、9割強が女性である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があるため、通常、入社3年目までに1回目の異動を経験し、その後は、5年をめどにローテーションしていく形。転勤は、人事異動の結果生じるため、1回の転勤における平均赴任期間は、国内外ともに5年となる。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な異動回数は、国内外を問わず、平均的には10回程度（最も多い者で15回程度）。入社当初は3年と短く、中盤は5年程度で異動し、管理職など上位職に昇進するほど、2年、1年と短い間隔での異動となるイメージである。転勤回数は不明だが、多い者で4回程度ではないかという処。

金融業は、事業や資金が集中する場所（例えば、都市部）に支店展開がなされることが多い。それゆえ、都市部に人員配置が集中する傾向にある。支店-本社間や、昇進して他支店の

管理職等に就く場合等で広域の転勤が生じる場合もある。しかし、例えば、本社近辺に本拠を置く者が、遠隔にある A 支店に転勤し、さらに遠隔の B 支店、C 支店等へと渡った後に、本拠地へ戻るような、広域を転勤で渡り歩くケースはほとんどない。通常、家族がいる場所を拠点（以下、「本拠地」と仮称）として、本社、他支店へと転勤しても、赴任後一定期間を経て、本拠地に戻るのが基本である。それゆえ、広域での転勤回数が多いわけではない。これは、広域の転勤が家族に与える負担を配慮しての措置である。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は約 800 人。女性は 1 割弱。転勤者数では男性が多い。女性の転勤者数は多くない。女性転勤者は、既婚者・未婚者半々であり、婚姻の別での違いはない。女性既婚者の転勤のなかには、配偶者（夫）が転勤した際に、女性社員も当該勤務地に転勤するよう配慮した場合がみられる（この点について後述）。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20 歳代以下：3 割、30 歳代：2 割、40 歳代：4 割、50 歳代以上：1 割となっている。これは、H 社の男性の年齢層分布に近い形である。

国内転勤者（既婚）の単身赴任の割合は、2～4 割である。H 社は、社員寮等を各地に設けており、家族帯同が基本であるが、近年、社員の希望を踏まえ単身赴任が増えているという。H 社の年齢分布では 40 代層が多く、当該世代が転勤する場合、子女の年齢層も高いことから単身赴任希望が増えていると推察できる。国内転勤者で頻度の高い職種はない。営業担当で、比較的遠隔地異動が多い程度。5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、変化はない。

一方、H 社の海外駐在については、直近 1 年の海外転勤者数は、約 500 人。女性は少数。海外転勤者（男女合計）の年齢構成の特徴として、30～40 代が多い。例えば、海外現地法人の場合、9 割がナショナルスタッフで、1 割は日本からの海外派遣者である。海外派遣者は、マネジメント職として赴任する者もいるが、大半が現地で実際に、オペレーションを担っている。既婚者の海外赴任は、ほとんどが家族帯同。海外転勤で頻度の高い職種はない。5 年前と比較して海外転勤者の人数の変化については、増えている。理由は、海外拠点の増加による。

(3) 転勤を求める理由

H 社が転勤を求める理由は、人事異動（転勤）を育成・登用のきっかけと捉えているため。金融業に求められる不正・癒着防止の観点でも副次的な効果がみられる。「異動では、意味のある育成、登用であるか、キャリアのためにプラスになるのか、成長の機会を提供しているのか——をもっとも重視している」という。異動の際には、本人に異動の趣旨を説明し、理解を得るようにしている。

組織運営上、人事ローテーションを行う必要がある。転勤は幹部登用の要件とはなっていない。管理職に昇進した者で、転勤の経験がない者はいない（ただし、職種等によって転勤

頻度が少ない者はいる)。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態（病気等）がある。要するに、女性に限れば育児関連等で配慮がなされている。

配慮事項（家族や病気の事情）は、年2回の人事ヒアリングで把握されており、それを念頭に異動が検討されているため、人事発令後に転勤拒否の申し出があることはほとんどない。また、異動の趣旨を本人に説明、本人の理解を得るプロセスも行うため、転勤拒否が出ること自体がまれである。数は少ないが、内示後に転勤ができない事情（自身の病気を内示発令まで隠していた等のケース）が認められる場合には、人事異動の差し替えや、いったん異動した後、短期で元に戻すなどの措置をとることもある。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者は、いずれの事情でも存在する。

また、過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。とくに夫の海外勤務に帯同するために辞める女性は多くなりつつあるとの印象（年間十数人辞めているとの認識である）。H社は国内については、配偶者が転勤した場合の当該女性社員の転勤配慮の制度化（全国転勤前提の総合職は対象外）を行い、運用しているが、海外は対象外としている。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、家庭関係の要望が増加傾向にある。具体的には、介護、子供・妻の病気関係。女性の不妊治療や婦人病（乳がん等）。先述のとおり、家族の病気に係わる事情が認められた場合、転勤の配慮を行っている。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当等については、引越代金の負担、転勤先での社宅（寮等）の提供、単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当）の支給などがある。家族に対する支援については、2000年代中盤あたりに、一般職・地域型を対象に、配偶者が転勤した場合（女性社員の夫が転勤した場合）の当該女性社員の勤務地配慮を制度化した（勤務地変更制度）。配偶者の転勤に際して配属先があれば当該制度に則り、転勤配慮する。総合職については全国転勤前提であるため制度はないが、運用上、勤務地配慮がありうる。勤務地配慮の昨年度の実績は90人。

また、同時期に、退職者再雇用制度も導入している。条件は、過去5年以内に退職した者で、本人が希望し、人事部が認めた場合。実際に再雇用された者もいる（一般職や地域型出身者でみられる。総合職は転職で辞める者も多く制度利用は実際には少ない）。再雇用実績として昨年度で25人。

転勤中の役職については、従前の役職のまま転勤する場合と、管理職登用で転勤する場合

と様々であり、ケース・バイ・ケースである。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、昇進・処遇に差はない、との認識を示した。もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていない。

女性管理職比率（管理職の定義は、部下のいる管理職）は、調査時点で 15%（2020 年目標は 20%）。転勤が女性管理職登用のグラスシーリングになっているかについては、なっていないとの認識を示した。先述のとおり、両立支援制度を設けており、転勤配慮も行っている。なお、管理職昇進では、女性のなかに、例えば、「課長になることが怖い」との意識を抱く者が多いことから、H 社では、そのような層に対応するため、管理職一步手前に「副課長」職を設け、ワンステップ置く制度改定も近年実施した。H 社としては、「なるべく女性に働いてもらいたいので、様々な工夫をしている」という。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、異動（転勤含む）での赴任期間が 5 年を超えないようにすること。H 社としては、本人のキャリア・パス上の問題があるため、異動によりキャリアの幅を持たせる（ゼネラリスト）という従来の異動方針を維持したい考え。ただし、ゼネラリスト指向を求める一方で、専門人材育成にも取り組んでおり、両者のバランスをとりつつ、双方を重視する方針にある。

また、先述のとおり、H 社は、人事異動を成長のきっかけ・機会の一つと捉えており、異動が、違う仕事をする事、違う環境に置かれる事、部下を持つ事——の契機となることの重要性を指摘。この点を今後も活性化していきたいと考えている。転勤配慮を強化することは、企業から「フレキシビリティを上げる」一方で、「育成や成長のきっかけの観点では、逆に成長のきっかけを奪う可能性もある」、としている。

女性の活躍促進で問題なのは、女性社員が望むロールモデルの多様性が少ない点にある。異動（転勤）には、活躍できる場面、フィールドを広げる効果がある。高いポジションや重い責任を持たせることは成長のきっかけを与えることであり、「つらい仕事」を乗り越えて初めて、職場の上司・同僚・部下から認められる。このような経験を経るからこそ、部下に対する指揮命令の判断軸がぶれず、また、部下の側も信頼して命令に服することができる。転勤配慮の強化は、活躍の場を狭めるだけでなく、女性社員が高いポジション・重い責任を果たす経験の回避につながりかねない面がある。つらい仕事を回避して管理職に昇進したとしても、そのロールモデルの多様性は少ない。転勤配慮は、女性が望む活躍のあり方の多様性を狭める可能性がある。

H 社は、過去 10 年にわたり、女性の活躍促進に取り組んできた。これからは、活躍できる人材を「見極める」時代にきている、との認識も示した。その一方で、女性に限らず働きやすい環境を男性にもつくっていく必要があることをあげた。女性が働きやすい職場環境の整備だけではなく、性別に係わらず全社員が働きやすい職場づくり（例えば、働き方改革や長時間労働の抑制など）を目指す。

企業カテゴリ： 保険業Ⅰ社	調査日： 2015/8/20
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約1万3,000人。正社員数は約9,000人。非正社員（契約社員）は、約4,000人（主に女性）。正社員の社員区分として、総合職（全国型）約5,000人、総合職（地域型）約2,000人、一般職（事務）約2,000人がいる。正社員のうち、女性は約4,500人。総合職（地域型）、一般職（事務）のほとんどが女性。全国型の女性比率は1割弱。全国に支社・営業支社・営業所などがある（約1,000拠点）。グループ企業あり。海外拠点（事務所等）あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。2000年代前半に制度改正し、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務）——の3区分となる（移行措置後、全社員を総合職化し、全国型、地域型の2区分）。全国型⇔地域型の転換が可能（地域型→全国型は転換基準あり。全国型→地域型は本人希望のみで転換基準なし）。今改正により、地域型でも経営管理クラスへの昇進が可能（改正前は、地区のライン課長まで昇進可能）。処遇面では、全国型に対して毎月、全国型加算給（定額）を支給しており、全国型のほうが2割程度高い。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>転勤を求める理由は、コンプライアンス（不正防止）が基本（育成の観点もある）。3年に1度の定期的なジョブ・ローテーションがある。1回の転勤の平均赴任期間は、ジョブ・ローテーションの関係で、国内・国外いずれも3年程度。新卒から定年まで働いた場合、人事異動の平均的な回数は10回程度（ただし、転勤回数の平均は不明）。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近1年の国内転勤者数は、1,130人（男性1,070人、女性60人）。女性の転勤者が一定程度いる。直近1年間での海外転勤者数は、27人（男性22人、女性5人）。海外転勤者は、若手（とくに20代）が多い（例えば、市場調査）。育成目的で、若手派遣を強化している。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮。特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>職員全員を総合職（全国型、地域型）にする方針。女性活躍促進の観点から、地域型で経営管理クラスまでの昇進が可能なように制度改正（女性管理職比率の向上）。また、制度改正の結果、全国型が転居転勤前提であること、地域型への転換も申請次第で容易であること、転勤のリスクプレミアムとして全国型に加算給与が支給されていることにより、改定前では転勤免除配慮があったものが、改正後は転勤命令がより厳格になった事例でもある。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

I 社

インタビュー日時：2015年8月20日

レコード担当：奥田栄二

1. I社の事業概要

I社は保険業。全国に支社・営業支社・営業所などがある（約1,000拠点）。グループ企業あり。海外拠点（事務所等）あり。

全社員数は約1万3,000人。正社員数は約9,000人。非正社員（主に契約社員¹）は、約4,000人（ほとんど女性）。上記以外に外勤の営業職員もいる（ほとんど女性）。

正社員の社員区分は、調査時点で、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職²（事務）——の3区分（名称はいずれも仮称。この点につき後述）。総合職（全国型）は約5,000人、総合職（地域型）が約2,000人、一般職（事務）が約2,000人。

正社員のうち、女性の人数は約4,500人。総合職（地域型）、一般職（事務）のほとんどが女性である。総合職（全国型）の女性比率は1割弱。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2割、30歳代：2割、40歳代：3割、50歳代以上：3割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：2割、40歳代：3割、50歳代以上：2割）。男性は40代以上が6割、女性は30代以下が5割を占める。

採用は、新卒採用中心。新卒採用は、本社一括採用である。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

I社は、総合職（全国型）の採用時に、国内外に限らず転勤があることを募集要項の要件に明示している。

I社は保険業（金融機関）であるため、定期的な人事異動（ジョブ・ローテーション）があり、大体3年に1回は部署が変わる。定期的な人事異動の主目的にコンプライアンス（不正防止）がある。

自己申告制度を有しており、年1回（11月）実施。自己申告書に転勤に支障がある場合の記入欄がある。

転勤実施の打診時期については、I社の場合、転勤を伴うかどうかに関わらず、全員一律に1ヵ月前に一斉に人事発令を行う³。海外転勤に関しては2ヵ月前である。

¹ 契約社員（有期）は、調査時点で段階的に無期化の移行計画がある。

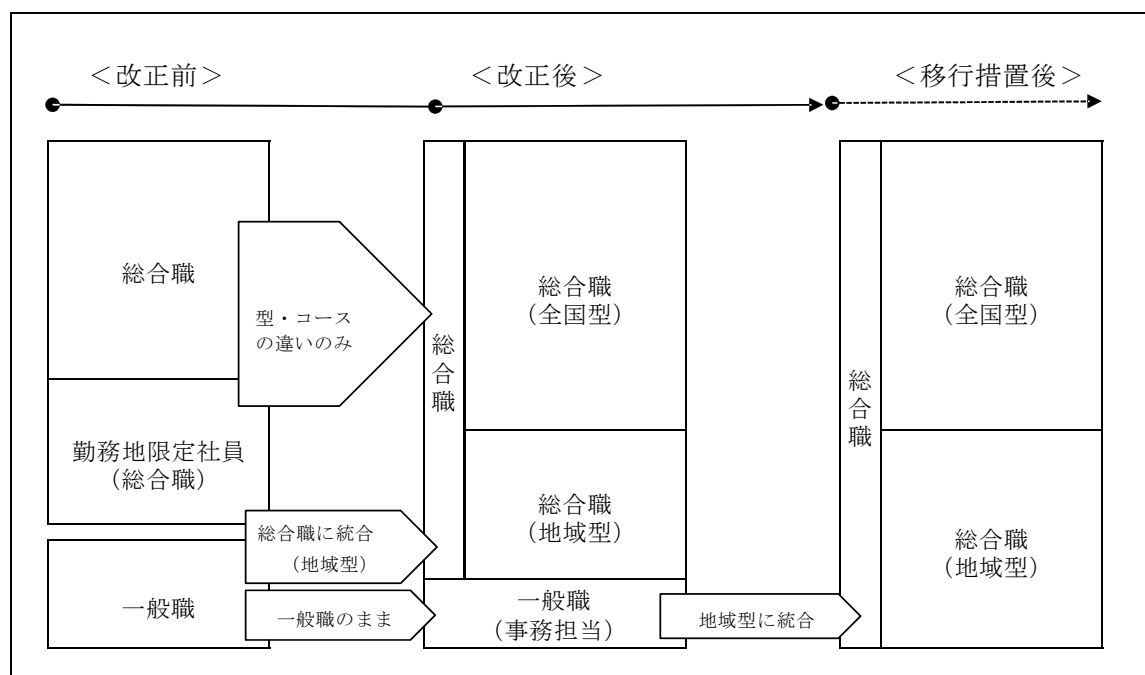
² 一般職は、顧客サービス並びに事務対応全般に従事する業務（転居を伴う転勤なし）。

³ 定期異動が4月の場合、1ヵ月前の人事発令であるため、3月にはすべての人事異動が決まっていることになる。

(2) 勤務地限定社員制度

I社では、2000年代前半の組織改編時点で、全国転勤型の総合職のほか、正社員（総合職）の勤務地限定社員⁴や、一般職等の社員区分があった（名称は仮称）。地域限定の社員区分を設けていた理由は、全国の優秀な女性学卒者の確保のため。近年の制度改正で、これまでであった社員区分を、総合職（全国型）と総合職（地域型）、及び、一般職（事務担当）に統合・再編した。具体的には、総合職の勤務地限定社員を全国型・地域型に分け、一般職についても各地区のリーダー層（上位職等）を総合職（地域型）に統合し、従来から事務を担当していた一般職については、改正後も一般職（事務担当）のままとしている。将来的には、一般職（事務担当）についても、改正後2年の移行期間⁵を設け、地域型に統合する予定である（以下、図表参照。以下の記述では、3時点について、改正前、改正後、移行期間と表記する）。

図表：職種の統合・再編



※ヒアリングに基づき作成。

つまり、調査時点では、総合職（全国型）、総合職（地域型）、一般職（事務担当）——の三つの社員区分があることになるが、移行期間を経て、一般職（事務担当）も総合職（地域型）に統合される。要するに、当該統合・再編計画では、最終的に全員が総合職となり、転

⁴ I社では、制度改定前に、勤務地限定社員（主に女性）や、地方の中途採用（主に男性・持ち家保有層）で勤務地エリアを特定している社員区分（エリア内での転勤あり）を設けるなど、勤務地限定を設けた総合職があった。勤務地限定社員の募集をしていた理由は、地方の地元の優秀な学生（女性）を採用・確保するためである。I社は全国に拠点網があり、国内外の転勤必須の会社であるが、全国転勤型の総合職採用では、転居転勤に抵抗感がある女性を採用しづらい。とくに地元大企業（地銀等）と募集面で競合することもあり、勤務地限定社員制度を設けてきた経緯がある。

⁵ 事務で入社した層をいきなり総合職に統合することは、準備期間が足りないとの考えから移行期間を設けている。

居転勤の有無で分けた全国型と地域型——の 2 区分となる。調査時点での人員分布（概数）は、正社員約 9,000 人の内訳として、総合職（全国型）約 5,000 人：総合職（地域型）約 2,000 人：一般職（事務担当）約 2,000 人となる（したがって、移行期間後、最終的には全国型 5,000 人、地域型 4,000 人となる見込み）。地域型、一般職はほとんどが女性である。一方、総合職（全国型）の女性割合は 1 割弱（500 人弱）⁶である。

今回の改正では、社員区分の再編とともに、地域型でも管理職（部長や支社長等の経営管理クラス）への昇進が可能な制度に改めている。改正前は、勤務地限定社員でも地区のライン課長にまでは就くことができたが、それ以上の経営管理クラスへは、総合職に転換しなければ当該ポストには就けなかった。今改正で、地区のトップ（部長や支社長等）にまで昇進可能となる⁷。改正の狙いは、女性の活躍支援等の観点にある。今改正により、正社員全員を総合職に統合・再編することから、総合職の業務内容が同じ（違いは転居転勤の有無のみ）となり、地域型でも経営管理クラスへの昇進が可能な仕組みに改めた、としている。

また、今改正で、給与面で、全国型に対して毎月、全国型加算給（定額）を加えることとしている。改正前は、定率で差を設けていたが、加算分が明確になるように定額化した。これにより、年収差は、地域型よりも全国型のほうが一般的に 2 割程度高くなるが、役割が大きくなるにしたがい、その割合は縮小する（地域型と全国型の差は縮小する）。当該差分が転勤に対するリスクプレミアムに相当する。

地域型から全国型への転換は可能である。転換条件として、上長推薦、これまでの成績・実績、試験などがある。地域型の社員は、これまでの勤務実績で職務遂行能力までは評価されているが、全国型に転換することで他の地域で勤務することから、転勤先でもこれまでと同程度のパフォーマンスを発揮できる能力があるかについて、チェックする。

一方、全国型から地域型への転換については、条件はない。全国型の社員には、すでに転勤実績があることから、本人希望のみで転換が可能である。ただし、応募期間（11 月）は決まっている。翌年 4 月に定期異動が行われることから、次の異動先が決まる前の応募期間で申請しなくてはならない。地域型に転換する場合、異動先が希望地域に限定されるため、定期異動時期前に転換希望を把握する必要がある⁸。実際に、介護や育児等の特殊事情が生じた場合に、全国型から地域型に転換した者はいる。年間数名程度が転換している。先述のとおり、転換は制度上、本人希望があればよく、転換理由を制限しているわけではないが、調査時点の転換希望は介護や育児理由の者がほとんどである（転換者では、育児を理由とするも

⁶ 女性の総合職採用は、男女雇用機会均等法施行後の昭和 62 年からであり、総合職女性は多くない。近年の新卒採用では、総合職（全国型）での採用の女性比率は 2～3 割と高く推移しているため、今後は増加の傾向を予測している。

⁷ 改正前の勤務地限定社員は、全国転勤がないため、本社転勤を経て本社機能・職務を経験する機会がなかった。それゆえ、経営幹部クラスへの昇進に制約があった。

⁸ 人事発令前に応募期間を設ける理由として、人事発令後に転換すると人事異動の対象を組み直す必要があることが大きい。I 社の場合、定期異動で大量の人事異動を行うが、「パズルのように異動を行なっているので、（一つ動かすと）あと一つはどこからか持ってこなければいけない。だから（転換希望は）早目に手を挙げてほしい」としている。そのほかにも、応募期間以降の申請を認めない点として、人事発令後に転換可能であれば全国型加算給を支給する意味がないこともある。

のがほとんど)。全国型と地域型には、全国型加算給で2割程度の格差がある。I社としては、当該格差があるために、特殊事情がない者以外は地域型への転換希望がないのではないかと認識である。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

先述のとおり、I社では、3年に1度の割合で定期的なジョブ・ローテーションがある。当該異動は全国型、地域型、一般職すべて行う。I社の場合、都道府県に支社があり、その下に営業所がある（営業所を多く抱える支社の場合20カ所ほど）。転居を伴わず通勤可能な範囲で、地域型や一般職も勤務部署を変える（転居転勤はない）。拠点を動かすことで、不正が生じない体制をとっている。

I社のキャリア・パスでは、総合職の新規採用の場合、初任配置後、6年目で係長に昇進し、係長・課長補佐にそれぞれ4年ほど就いた後で、最短15年目で課長になるイメージ。キャリアは様々である。例えば、初任で本社配置になった者では、3年目から地方に転勤する者や本社内で異動を経験し、その後は本社や地方拠点に異動する者など様々である。他方、初任配置が地方拠点である場合、地方でそのまま拠点長（営業所長）を経験した後、本社や他の支店・営業所等へ転勤するケースがみられる。

1回の転勤の平均赴任期間は、ジョブ・ローテーションの関係で、国内・国外いずれも3年程度となる。新卒から定年まで働いた場合、人事異動の平均的な回数は10回程度（ただし、転勤回数の平均は不明）。3年に一度のジョブ・ローテーションがあるため、年間で見ると、総合職（全国型）のポストの3割は「どこかにひもづいて異動が起こるとい形」だという。つまり、「3年で総合職（全国型）のすべてのポストがシャッフルされるイメージ」である。転勤先が広域に及ぶこともある。例えば、九州で営業所長を担っていた者は、次の異動先で九州以外に転勤することもありうるため、広域での転勤が生じやすい。

(2) 転勤の実績

直近1年の国内転勤者数は、1,130人（男性1,070人、女性60人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性860人、女性20人である。全国型の女性比率が1割弱と高くないことを踏まえると、相対的にみて女性の転勤者が一定程度いることがうかがえる。女性の既婚者の割合も3割程度いる。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割となっており、I社の人員分布と変わらないことから、どの年齢層にも転勤者がいることがうかがえる。

国内転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについては、本人の意向にまかせている。2～4割が単身赴任である。いずれを選ぶかは子育ての時期等にもより、子供の教育で単身赴任を選ぶ者もいる。

国内転勤者で頻度の高い職種はない。ジョブ・ローテーションにより、すべての総合職（全国型）の仕事が3年でシャッフルされる構造にあるため、職種で転勤頻度の差は生じない⁹。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、ほとんど変わらない。

一方、I社では、海外で60人程度の社員が働いている。直近1年間での海外転勤者数は、27人（男性22人、女性5人）。海外転勤者のうち、配偶者のある者の人数は男性17人、女性1人。海外転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについても、本人の意向にまかせている。単身赴任が2～4割である。

海外転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：2割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：1割となっている。30歳代以下で6割を占める。近年、20代以上の若手（とくに20代）について、経営判断で意図的に海外派遣している。海外事業所や海外運用会社に派遣される場合、市場調査がメイン業務の一つである。市場調査関係では、運用部門出身者や英語の適性のある者を派遣している。若手を派遣し、経験を積ませ、本社で運用をまかせることや、また、今後5年後、10年後に再度派遣するための布石とも考えられている。そのため、若手の派遣は、1～2年の短期派遣もある。他方、高齢層は、ローカル社員のマネジメントとして派遣される場合が多い。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、増えたとの認識。若手育成での海外派遣が増えたためである。

(3) 転勤を求める理由

I社が転勤を求めるのは、コンプライアンス（不正防止）が基本にある。それに加え、育成の観点もある。また、組織運営上、人事ローテーションを行う必要があることや、幹部等の育成上、定期異動が必要との考えもある。ただし、幹部登用で転居転勤は必須条件ではない。I社にとって、複数回の異動経験（転勤含む）があることは普通のことであり、幹部登用の条件にはなりえない。

転勤回数を減らすなどの見直しの予定はない。すでに社員区分を全国型と地域型に再編しており、全国型から地域型への転換を妨げていないため、転勤回数の削減をする意図はない。制度改正前は、介護等の事由が生じた場合に転勤免除の配慮があったが、改正後は、特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。転勤に対するリスクプレミアムとして加算給も設けている以上、総合型であれば転勤拒否はできず、また、特殊事情が生じた場合には、地域型への転換で対応すべきと考えている。

なお、現状では、全国型5：地域型4と、全国型の比率が高いが、将来的には、女性の採用・登用が進む関係でこの比率が逆転することも想定されている。地域限定の社員比率が高

⁹ 投資部門など、本社に業務が集中している部門の場合、地方に当該業務が少ないこともあり、異動しても転勤が伴わない等のケースもある。また、アクチュアリーのように、本社にしかない業務もある。アクチュアリーに就いた者に転勤はほとんどない（ただし、アクチュアリーの人員は100人程度と少ない）。アクチュアリーのなかには、転勤経験ゼロの者もいる。

まるなかで、全国型の転勤回数が低下すると、様々な人が複数の目で見える体制が弱体化しかねない面もある。したがって、不正防止の観点からも現状の転勤回数を変える予定にはない。「長く同じセクションにいてはいけない」ということがI社の基本的な考え方であり、そのためには、「異動の回数は均一化するべき」としているが、転勤回数での均一化は考えていない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——などを考慮している。これらの特殊事情が生じた場合、地域型への転換を推奨している。

人事発令後に本人が転勤に応ずることができないことに十分な理由があるときの対応を尋ねたところ、制度改定前は、親の介護等を理由とした転勤配慮が必要な場合、転勤免除をしたこともあったが、改正後は、地域型への身分変更申請がなかった場合、転勤させることになる、としている（それゆえ、自己申告書での転勤配慮の記入や、応募期間内での地域型への転換希望申請を求めている）。

要するに、制度改正の結果、全国型が転居転勤前提であること、地域型への転換も申請次第で容易（本人希望のみで転換条件なし）であること、転勤のリスクプレミアムとして全国型に加算給与が支給されていること——等により、改定前では転勤免除配慮¹⁰があったものが、改正後は転勤命令がより厳格になったと捉えることもできる。ただし、そもそも、I社の場合、これまでに人事発令後の転勤拒否の実例はほとんどない。同社に入社した時点で、「転居転勤についても、基本は言われたら異動するものだと思っている人間ばかり」であり、転勤拒否が生じた実績はほとんどない。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者は、地域型や一般職でいる。また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員も、地域型や一般職でいる。I社では、10年ほど前に、配偶者が転勤した場合の転勤勤務地配慮制度（仮称）を導入しており（当該制度は全国型は対象外）、毎年、利用実績もある。ただし、地域型や一般職の社員のなかには、転勤に慣れていない者や、子育てをしながら新しい勤務先で働くことを希望しない者もいるため、当該制度を利用することなく辞める者もいるという。一方、総合職は転居転勤を覚悟した上で入社している者が多く、結婚、出産・育児、配偶者の転勤などを理由に辞める者はほとんどいない。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、全国型（総合職）は、転居転勤前提で入社しているため、特段に転勤配慮の要望は出していない。

なお、I社は、60歳定年、65歳までの再雇用制度をとっている。同社では、原則、58歳以降で、本拠地（60歳以降に住みたいと希望する地域）を指定し、希望する地域に異動する

¹⁰ 転勤免除配慮は制度としてあるものではなく、人事運用のなかで実施しているもの。

ことができる制度となっている。再雇用後（嘱託社員）は、異動はない。定年後の「地元に戻りたい・地元で働きたい」などのニーズを踏まえ、Uターンに対応した制度といえる。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、転任手当（転居に伴う一時金。扶養家族に応じて支給）、子供がいる場合の転校手当、引越代金の負担、転勤先の社宅提供、単身赴任手当——などがある。

家族に対する支援については、先述のとおり、配偶者が転勤した場合の転勤勤務地配慮制度がある。10年ほど前に、労働組合の要求を受けて導入した。配偶者の転勤に伴って退職した場合等の再雇用制度も同時期に導入された（勤続3年以上などの条件あり）。ただし、再雇用制度の利用実績は少ない。むしろ、いったん離職し、4～5年経って子育てがいったん落ち着いた段階で契約社員として再入職し、1～2年ほど働いて正規転換（年1回の登用試験）する者のほうが多い、という。子育て期に責任の重い正社員でいきなり働くよりも、責任が軽く短時間で勤務できる非正規雇用で復職をするケースが多い、としている。

転勤中の役職については、ケース・バイ・ケース。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、特になし。先述のとおり、保険業であるI社にとって、転勤は当たり前のことであり、転勤を昇進や処遇の条件にすることはしない。

なお、調査時点で、女性管理職比率は15%（将来的な目標として、2020年4月までに30%程度）。先述のとおり、女性社員は地域型に多く、制度改定前でも勤務地限定社員は、地区のライン課長にまでは昇進可能だった。それゆえ、地域型を中心に女性管理職が多い。制度改定後は、経営管理クラスへの昇進も可能となるため、I社では、女性管理職比率をさらに高めるための施策に取り組んでいる。具体的には、本社研修の強化をあげる。地域型では、本社経験がない者や地域のやり方しか知らない者がほとんどである。このような層を対象に、本社で、短期間でのマネジメント研修等を実施し、再度、現場に戻って活躍してもらうことで、昇格しやすい環境や昇格の動機を与えている。転勤経験がない部分を、研修・教育によって補うことに力を入れている。

全国型の女性管理職もいる。女性人数が男性に比べて少ない分、同期入社でみると、男性よりも女性のほうが管理職になる確率が高いという。I社の現場は地域型や一般職の女性比率が高い（つまり、部下の大半が女性という職場が多い）。女性比率の高い職場の管理職ポストには、男性よりも女性の管理職を置くほうが、よりパフォーマンスを上げやすい場合もある。実際に、部下の女性比率の高い職場で、全国型の女性管理職が活躍しているという。

企業カテゴリ： 不動産業（デベロッパー）J社	調査日： 2015/7/31
1. 企業属性 全社員数は約1,400人。そのうち、正社員数が1,000人弱。正社員のうち、女性は230人弱（内訳、総合職が60人弱、一般職が約170人）。国内支店は全国で約7カ所。海外拠点あり（現地法人等）。人員配置は首都圏9に対して、国内支店・海外拠点への配置は1。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 定期的な人事異動があり、4～5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。国内支店・海外拠点ともに配置は少人数。転勤を求める理由としては、転勤は定期的な人事異動の一つであり、「たまたま転勤をしたという結果」との考え。プロジェクトの実施地点によって転勤も発生する。転勤が昇進の要件になることはない。首都圏に機能が集中しているため、転勤を経験しない者のほうが多い。転勤での平均赴任期間は、定期的な人事異動の頻度と同様であり、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常。	
4. 転勤者数、特徴 転勤者数（出向含む）は、調査時点で、国内が約50人、海外が約50人。女性の転勤者は少ない。国内支店配置は、支店の管理運営業務がメインであることから、マネジメント層が配置される場合が多い（支店長等で配属）。国内転勤者の年齢層は40代以上で5～6割。一方、海外転勤者は、マネジメントやプレーヤーとして赴任する場合が多い（語学に適性のある「働き盛り層」）。海外転勤者の年齢層は30～40代が多い。	
5. 配慮事項 転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態などを考慮している。ただし、適性から考えて転勤させることはある。人事部が判断するが、ケース・バイ・ケースの対応。年2回の自己申告で社員の状況を把握している。近年、配慮で共働きに関する要望がみられる。	
6. 特記事項 デベロッパー事業の主要機能はほとんどが首都圏（本社）に集中。本社をベースとして転勤が生じる。定期的な人事異動の結果、転勤が生じるため、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年で本社拠点に戻る。転勤を経験しない者が大半。地方・海外拠点で人員が必要な場合には、転勤ではなく出張で対応することが増えている。	
調査記録者：奥田栄二	

J社

インタビュー日時：2015年7月31日

レコード担当：奥田栄二

1. J社の事業概要

J社は、不動産業（デベロッパー）。デベロッパーは、オフィスビル、商業施設、マンション、ホテルなどの不動産商品を企画・開発する事業。設立は戦前。グループ会社あり。

全社員数は約1,400人。そのうち、正社員数が1,000人弱。非正社員が約400人（事務補助の契約社員など）。正社員のうち、女性は230人弱（内訳、総合職が60人弱、一般職が約170人。一般職は女性がほとんど）。総合職・一般職ともに本社採用が中心（一般職は、ほとんどが首都圏勤務。一部で地方採用あり）。一般職は、業務内容が事務補助に限定されており、勤務地も限定されている（一般職から総合職への転換制度あり）。制度上、一般職は課長以上の役職に就けない。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1割、30歳代：3割、40歳代：4割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：2割、40歳代：4割、50歳代以上：3割。女性（一般職含む）では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割）。男性は40代以上が7割、女性は30代以下で5割を占める。

国内支店は全国で約7カ所。海外拠点あり（現地法人等）。人員配置は首都圏（本を含む）9に対して、海外・地方拠点への配置は1となっている。ほとんどの人員が首都圏配置である。不動産商品の企画・開発案件は首都圏近郊に集中する傾向にある。首都圏内の配置であれば、転居は伴わないため、国内転勤が生じるのは地方の支店勤務の場合が主ということになる。

国内支店の規模は小さく、1支店で数人～5人程度。開発・企画業務は、地方・海外も含めて本社で企画・立案される場合が多い。支店での業務は、支社ビルの運営管理などがメインになっている。

J社が支店配置を減らし、業務上の人員不足が生じた場合に出張で対応するようになったのは、10年程度前からである。それまでは、各支店で数十人の配置を行っていた。支店の人数を減らした理由は業務効率化である。もともと、支店の配置人数は昔から多いわけではないが、支店の権限を本社に集中させ、意思決定も本社に集権化させることで、支店の配置人数は最小限となった（支店ビルの管理運営の関係等があるため、配置数をゼロにはできない）。ただし、地方での開発事業が増え、恒常的に人員不足となり、出張で対応できない場合には、定期的な人事異動の中で増員する場合はある。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

J社は、採用では、全国転勤の可能性のある総合職が前提となっている（勤務地限定社員制度なし）。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。

定期的な人事異動があり、異動頻度は4～5年に1回。自己申告制度を有する（契約社員も含む）。年2回実施。1回目は人事意向ヒアリング。2回目はパソコン上で記入する。自己申告（パソコン記入）では、業務（業務適性、業務量など）以外でも異動の意向（異動したい、異動したくない）や転勤意向（希望勤務地）を記載する欄もある。定期異動時期は年1回だが、プロジェクト案件の発生によって随時、異動することもあるため、社員の意向を常に確認しているイメージだという。

転勤の打診時期は、辞令発令で、国内、海外いずれも1ヵ月前である。J社では、転勤は異動の結果として生ずる。したがって、異動の発令時期は転勤（国内・海外問わず）と同じとなる。転勤先の住居確保や準備のために期間を置いている。グループ企業への出向（とくに海外派遣）では、出向前内示も行っているが、出向も定期異動と同じ扱いであり、手続き上の違いはほとんどない。

転勤は、プロジェクト案件・事業拡大・新規拠点立ち上げや関連会社への出向、海外事業所（海外現地法人）への出向で生じる。ただし、企画・開発業務は本社に集中しているため、現地の常駐は最小限である。各事業をいかに少ない人員で回すかに着眼したビジネスモデルがとられている。したがって、必要な人員配置は転勤ではなく出張で対応する面が強い。例えば、海外派遣では、現地法人を立ち上げる際に、総務・人事・経理などが出張で対応する。また、プロジェクト立ち上げ時に、長期出張で2～3ヵ月赴任するというケースもある。商業施設の開業時の増員体制も出張で対応することが多い。

(2) 勤務地限定社員制度の有無

正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

J社は、定期的な人事異動があり、4～5年に1度は異動する。首都圏に機能が集中しているため、国内であれば支店配置でない限りは、転勤はほとんどない。「サラリーマン人生で一度も転勤を経験しない」者が大半である。また、支店勤務で転勤になったとしても、定期的な人事異動の中の一つであり、「たまたま転勤をしたという結果」にすぎないとの認識も示す。転勤が昇進の要件になることもない。

したがって、転勤での平均赴任期間は、定期的な人事異動の頻度と同様であり、国内転勤・海外転勤問わず、4～5年となる。赴任期間が終われば、本社勤務に戻るのが通常である。国内転勤の場合、支店勤務は、支店長などで赴任するケースがみられるため、年齢層は40代

以上で多く、マネジメント層が派遣されることが多い。

同社の場合、定期的な人事異動によって、様々な部署に異動するため、比較的、ゼネラリスト的なキャリア形成がなされる。ビルや商業施設など、過去の異動経験で専門性が培われる傾向はあるが、異動範囲に限定はない。そのため、国内・海外を問わず、ある職種が転勤頻度が高いということはない（転勤頻度の高い職種はない）。ただし、開発案件に応じて、これまで培ってきた専門性が考慮された配置がなされる場合はある（例えば、商業施設の経験者が海外派遣でも商業施設の開発に携わる等）。派遣者はすべて人事部門で人選して決める。

(2) 転勤の実績

先述のとおり、J社の正社員の配置は、首都圏勤務9に対して、国内支店・海外拠点派遣は1である。転勤者数（出向含む）は、調査時点で、国内が約50人、海外が約50人である。国内転勤者のうち女性はいないが、過去にはいたこともある。海外転勤者のなかで女性は調査時点で1人。女性の転勤者は少ない。転勤に際し、単身赴任か家族帯同かについては、本人の希望に任せている。基本的に、子が小学校就学であれば家族帯同が多く、中学・高校就学中は受験の関係もあり単身赴任が多くなるイメージ。海外赴任では家族帯同が多い。

国内支店配置は、支店の管理運営業務がメインであることから、マネジメント層が配置される場合が多い（支店長等で配属）。国内転勤者の年齢層は40代以上で5～6割。

一方、海外転勤は、赴任先が現地法人であるため、現地には現地採用社員がいる。それゆえ、各海外拠点の配置は少人数である。転勤者の年齢層は30～40代が多い。海外転勤者は、マネジメントやプレーヤーとして赴任する場合が多い。語学の適性がある者を派遣することから、30代の若手を送る場合もある。比較的、「働き盛り」層を送っているイメージである。グローバル人材であり、海外転勤者の中には、語学の適性が高い者を送っていることから、海外拠点を渡り歩く者もいる。

過去5年間の転勤者数の変動については、国内転勤についてはやや減っている。一方、海外転勤については、近年、海外で開発関係のプロジェクトが増えてきたこともあり、それに伴いやや増えている。なお、統計を取っているわけではないが、「出張は国内・海外含めて格段に増えている」との認識も示した。

(3) 転勤を求める理由

J社が転勤を求めるのは、定期的な人事異動の結果であることと、企画・開発のプロジェクトがあるためである。転勤は業務効率化の観点から最小限にするとの考えがあり、必要に応じて出張で対応する場合が多い。したがって、プロジェクト数や出張で対応できるかで、転勤者数は変動する。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、年2回の自己申告で社員の状況を把握していることから、育児、子供の受験関係、親・家族の介護・看護、本人の健康状態、共働きの状態などを考慮している。ただし、適性から考えて転勤させることはある。人事部が判断するが、ケース・バイ・ケースの対応である。

近年、共働きに関する申告が多い。若年層で共働きが多くなっており、昔よりは地方を嫌がる傾向にあるという（ただし、海外派遣の希望は高い）。自社の社員（男性）の配偶者も、他社で総合職をしている可能性が高いことから、共働きでの配慮を求めているのではないかと認識だった。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる。勤務地限定の一般職が多く、総合職ではない。総合職（女性）では、配偶者が転勤する場合、当該配偶者が単身赴任するケースが多いため、退職することはない。

一方、一般職で離職がみられることについては、一般職女性は、ワークライフバランスや家族重視の傾向が強いため、そもそも総合職ではなく一般職に就いた者が多いことから、配偶者の転勤が離職につながりやすいのではないかと分析している。J社では、配偶者の転勤を理由とした退職に対応して、近年、再雇用制度（退職後、5年程度であれば復帰可能）を設けている。職掌などで制度利用者や期間を分けておらず、全員一律の制度である。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤時の支度金、引っ越し代金負担、賃貸料の補助、単身赴任手当、休暇取得・出張による帰宅配慮、配偶者の転勤に伴い退職した場合の再雇用制度などがある。

転勤中の役職について、転勤前と比べ上がる可能性があるかについては、転勤と役職の関係はない。出向などの場合、役職を上げることもあるが、基本的にケース・バイ・ケースである。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤との関係はないとの回答だった。J社では転勤を経験しない者が大半であり、もともと、転勤は幹部登用の要件にもなっていない。

企業カテゴリ： 宿泊業 K 社	調査日： 2015/9/14
1. 企業属性 国内外にホテルを有する。K 社（ホテル事業のみ）の正社員は約 6,000 人。そのうち、全国転勤型正社員は半数を占める。もう半分が勤務地域限定型正社員である。勤務地域限定型正社員の 6 割が女性。新卒採用中心。	
2. 勤務地限定社員制度の有無 勤務地域限定型正社員から全国転勤型正社員への転換条件は、本人希望と会社承認のみ。逆に、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換は介護など特殊事情がない限り認めない。勤務地域限定型正社員は、管理職（ビジネスリーダー（支社長等課長相当））の役職に就くこともできる。全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員との間では、基本給で 5% 程度の差がある。	
3. 転勤のパターン、転勤を求める理由 転勤を求める理由は、欠員補充と人事ローテーションを行う必要があるため。キャリア・パスに基づく定期的な人事ローテーションはない。シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤含む）の構想が出始めている。具体的には、勤続 10 年以上の層を積極的に動かそうとしている。新卒入社で定年まで働いた場合、国内転勤の転勤回数は、転勤者で多くて 2 回。海外転勤の場合、海外赴任期間は、大体 3～4 年程度。海外転勤で、新卒入社で定年までの転勤回数は、転勤者で 1 回程度としている。	
4. 転勤者数、特徴 国内転勤者数は、男性中心（女性はほとんどいない）。国内転勤で頻度の高い職種は、ホテルサービス。海外転勤も派遣者はほとんどが男性。海外転勤で頻度の高い業種は営業職。	
5. 配慮事項 配慮事項はない。介護等特殊事業がある場合に、勤務地域限定型正社員への転換を勧めることがある。	
6. 特記事項 首都圏中心の事業から事業所展開が全国へ拡大した。これにともない、転勤の可能性が高まった。	
調査記録者：奥田栄二	

K社

インタビュー日時：2015年9月14日

レコード担当：奥田栄二

1. K社の事業概要

K社は、宿泊業。設立は戦後。K社は、ホールディングス（事業持株会社）の傘下にある中核企業の一つ（ホテル事業）。国内・海外にホテルを有する。ホールディングス傘下のグループ会社は約50社。

K社（ホテル事業のみ）の正社員は約6,000人（女性比率は25%程度）。そのうち、全国転勤型正社員は半数を占める。もう半分が勤務地域限定型正社員である（いずれの名称も仮称）。全国転勤型正社員の女性比率は25%。勤務地域限定型正社員の女性比率は6割程度。有期契約社員も全業種（フロントや事務補助等様々）でいる。有期契約社員に対しては、年に1回、社員登用制度を設けている（本人希望、上司推薦、筆記試験・面接が条件）。

採用は新卒採用中心。近年では、大卒の新卒採用は、80人ほど採用しており、全国転勤型正社員が3割、残り7割が勤務地域限定型正社員を選んでいる（この点につき、後述）。近年採用した全国転勤型正社員のうち、女性の割合は4分の1程度。大卒採用者では、近年、男性も勤務地域限定型正社員を選ぶ者もいる。首都圏から動きたくない者で、勤務地域限定型正社員を選ぶ者がみられる。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

1) ホテルの転勤状況

K社はもともと、首都圏を中心にホテル事業を展開していた企業だったが、首都圏のみならず、全国（海外含む）にホテルを構えることとなり、転勤の可能性が高まったことになる。全国転勤型正社員の初任配置は、首都圏の場合もあれば、リゾート地（リゾートホテル）配置の場合もある。

ホテルには、シティホテルやリゾートホテルなど、様々なタイプがある。一つのホテルあたりの社員の規模も様々であるが、例えば、600人規模のシティホテルで、実際に転勤で異動するのは1割弱程度。ホテルでは、勤務地限定で働くスタッフが多く、勤務地限定層は同一事業所内での異動は頻繁にあるものの、転勤自体はない。全国転勤型正社員の場合でも、首都圏内の事業所間異動であれば、通勤圏であることから転勤は生じない。首都圏立地のホテルから、地方のリゾートホテルへの異動の場合に転勤が生じることになる。ただし、調査時点では、全国転勤型正社員も、その大半が転勤を経験していない（この点について後述）。

2) 転勤に係わる制度

K社は、採用では、募集要項で転居転勤のある全国転勤型正社員と、転居転勤が原則ない勤務地域限定型正社員に分けて募集している。いずれも総合職であり、仕事内容に違いはない。全国転勤型正社員については、転勤があり得る旨、提示している。

人事異動は不定期である。もともとジョブ・ローテーションがあったわけではない。しかし、近年、人事の閉塞感を改善するためジョブ・ローテーションを行う構想が出始めている。現状では、現場は常に人手不足感があり、人事異動は欠員状況に合わせて不定期に実施している状態にある。

K社の職種をみると、全体の6割はホテルサービス業務に従事している。3割は営業職であり、残りの1割は、管理、マーケティング、情報システムなどに従事している。ホテルサービス業務は、宿泊、飲食、ブライダルに大まかに分かれる。通常、新入社員は、ホテルサービス業務に配属される。その後、現場経験を生かして、営業やマーケティング業務に異動する者もいる。

人事異動は、事業所の活性化が主目的。K社では、人事異動は、毎月、発令可能である。実際、半月に1度は発令されるほど、頻度が多い（ベル担当（宿泊者の荷物の運搬、客室案内等）から、フロントや予約担当への変更等、細かな異動も含む）。ホテル事業は、シーズンによって、繁閑の変動があり、一時期に大量の人事異動をするというよりも、必要に応じその都度、人事異動発令がなされる場合が多い。欠員補充的な意味での人事異動が多く、ほとんどが、事業所内異動であり、転勤は伴わない。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回の評価制度がある。異動希望や家族等事情の記入欄があり、上司部下の面談でもこの点について確認している（ただし、先述のとおり、人事異動は欠員補充で生じる場合が多く、当該希望が人事異動で反映されるわけではない）。

転勤実施の打診時期（内示）については、国内転勤は、「1～2週間前」がもっとも多い（転勤は通常の異動と同様に取り扱われている）。海外転勤の打診は、ビザ発給など準備のため、大体2ヵ月前が多い（内示は2週間ほど前）。出向手続きについては、国内転勤・海外転勤それぞれの扱いと同様である（異動と出向で手続き面に大きな違いはない）。

(2) 勤務地限定社員制度

K社では、学歴で採用区分を分けており、大卒以上は、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能となっている。短大・専門学校・高校卒者は、勤務地域限定型正社員のみでの採用である。ホテル業界は、地域限定正社員と幹部候補の総合職採用を学歴で分けることが多い。同社も、学歴により採用区分を分け、大卒者は全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の選択が可能となっている。

勤務地域限定型正社員から全国転勤型正社員への転換は可能である。条件は本人希望と会社承認のみ。転換の申請時期は年2回（3月・9月）。転換者は年間40人ほどいる。転換者

の男女比率は半々。転換理由では、業務のマンネリ化やキャリアアップなどが多い。短大・専門学校・高校卒者の勤務地域限定型正社員については採用後2年目から転換申請可能である。

逆に、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換には条件が付されている。基本的に、介護など特殊事情がない限り転換は認めない（転勤忌避など自己都合による転換は認めていない）。例えば、全国転勤型正社員で入社した女性の場合、全国転勤を了承して入社したものの、いざ自身が出産・育児をした段階で考え方が変わる場合がある。しかし、K社では、出産・育児理由での転換は「自己都合」ということで、認めていない。

勤務地域限定型正社員は、管理職（ビジネスリーダー（支社長等課長相当））の役職に就くこともできる。

全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員との間では、基本給で5%程度の差がある。

調査時点で勤務地域限定型正社員の適用人数は約3,000人である。そのうち、女性は6割程度を占める。近年の全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員への転換実績は、例年、2～3人程度。

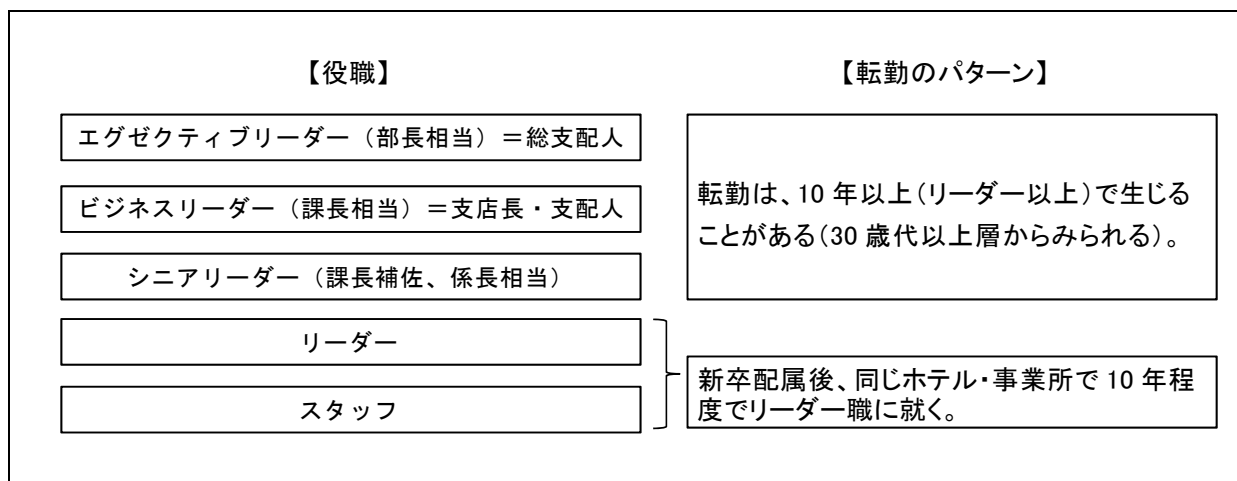
3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

K社には、近年、シティホテルを経験した後に、リゾートホテルも経験するなど、キャリア形成を踏まえた人事異動（転勤）の構想が始まっている。実際、上部層では徐々にではあるが、上記観点からの転勤も行いつつある。

K社の役職は、スタッフ→リーダー→シニアリーダー（課長補佐、係長相当）→ビジネスリーダー（課長相当＝支店長・支配人）→エグゼクティブリーダー（部長相当＝総支配人）の階層がある（図参照）。

図：K社の転勤のパターン



通常、新卒配属後、同じホテル・事業所で働き、10年程度でリーダー職に就く。先述の人事方針に基づき、近年、10年以上層を積極的に転勤させている。転勤後は、10年程度の長期の間隔で転勤する考えにある。ホテル事業は地域密着型である。土地ごとに、気候・景観・祭事・イベントが異なる。このような地域の情報は短期間の配属では身につかない。そのため、転勤後の赴任期間は、10年程度の長期となることもある（ただし、10年は「目安」であり、明確にルール化されているわけではない。10年程度経てば、次の転勤候補としてリストアップされる可能性があるということであり、実務上は、欠員補充のマッチングによっては1～2年で転勤もありうる）。

例えば、首都圏採用・配置された者が、10年程度の首都圏勤務を経て、北海道等のリゾートホテルに転勤する場合、転勤後、どの程度の赴任期間であるかや、その後の転勤先のルートが決まっているわけではない。再度、首都圏に戻るのか、また別の地域に転勤するのも決まっていない。同社の異動は、欠員補充が主要因であることから、タイミングとマッチングが合わなければ、希望の勤務先に異動できる保証がない面がある。

なお、首都圏からリゾートホテルに転勤するケースでは、リゾート地は遠隔に立地していることが多く、近隣には自然環境以外に何もない場合もある。利便性や快適さでは、首都圏と条件が全く違う。先述のとおり、K社は、10年以上層（リーダー以上）を転勤候補として動かす方針にあるが、リゾートホテルに転勤させても、生活拠点が移ること、また、いつ戻れるかわからないことは、転勤者の就業継続意思に影響を与えている。採用時に全国転勤型正社員が全国転勤前提であることを承諾して入社しているものの、実際には転勤者のなかには、離職する者もいる。

以上を踏まえ、平均的な転勤赴任期間、転勤回数をまとめると以下ようになる。

全国転勤型正社員の全員が転勤を経験しているわけではない。国内の赴任期間は調査時点の構想では、入社後10年であり、10年程度の間隔で転勤が生じうる。新卒入社で定年まで働いた場合、国内転勤の転勤回数は、転勤者で多くて2回程度。

一方、海外転勤の場合、海外赴任期間は、大体3～4年程度である。ビザの期限の関係で4年程度で戻すことが多い。海外転勤の場合、新卒入社で定年までの転勤回数は、転勤者で1回程度。

(2) 転勤の実績

国内転勤者の属性としては、転勤者のほとんどが男性である。女性で転勤があったとしても、未婚者がほとんどである。女性に転勤打診すると離職の可能性が高くなるとの認識がある。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、30代以上がメイン。20歳代以下で転勤する者はまれ。国内転勤者（既婚）の転勤は、ほとんどが単身赴任（本人希望に基づく）。

国内転勤者で頻度の高い職種は、ホテルサービス（調理、宿泊関係）が多い。営業職は、地場のネットワークが地域特化されているため、あまり動かない。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、増えている。増えた理由は、人事ローテーション強化を実施しているため。

一方、K社の海外ホテルではローカルスタッフがメインで働いており、海外派遣されるのは支配人クラスやスタッフクラスなど少数である。現在、海外で10人程度が働いている。1地域（ホテル）で1～2人が派遣される形である。年齢では、30～40歳層を中心に派遣されている。基本的に、語学など適性がある即戦力層以外、派遣されることはない。そのほか、総支配人や社長などで赴任するケースもある。単身赴任が多い。派遣される職種としては、営業職が多い（現地でのセールスだけでなく、様々な業務をこなす）。近年、海外プロジェクト案件が立て続いていることから、海外派遣人数としては微増の傾向にある。

(3) 転勤を求める理由

K社が転勤を求めるのは、欠員補充と人事ローテーションを行う必要があるからである。ホテル事業の特性として、シティホテルとリゾートホテルがあるため、その全てを経験してほしいとの教育訓練的な意味合いもある。近年、キャリア形成に基づく上部層の転勤がみられるものの、幹部等の登用面で転勤を要件とする考えはほとんどない。転勤回数や赴任地を幹部登用の条件にすることはしない。

勤務地限定社員制度を運用をするなかで、「公平感の観点」からも、全国転勤型正社員の転勤の必要性が増している。雇用区分が明確化され、全国転勤型正社員と勤務地域限定型正社員の2種類に整理された。両者の間には5%の処遇格差がある。しかし、全国転勤型正社員を選んでも、実際には大部分の者が転勤を経験していない。両者の業務内容は全く同じである。格差を設けているのは、全国転勤の可能性があるためであり、勤務地域限定型正社員のなかには、同一労働で処遇差があることに不満を持つ者もいる。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に際して配慮する事項はない。配慮事項を作ると人事異動ができなくなるためである¹。

K社では異動拒否、転勤拒否は多くない。公平性の観点から、異動拒否を認めると際限がなくなる、との認識。打診（内示）後は、異動・転勤をしてもらうことが原則となる。

ただし、介護等の特殊事情が生じた場合は、全国転勤型正社員から勤務地域限定型正社員への転換を勧めることもある。この場合、介護手帳等の証拠書類を提出してもらい、介護の事情が間違いのないかを確認する（転勤を断るために勤務地域限定型正社員への転換申請することを防止するため）。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者（女性）はいる。「結婚で半分辞めて、出産で半分辞める」イメージだという。とくに若年層（22～23歳）で、出産を契機に辞める

¹ 高齢期の配置やUターンなどの配慮について尋ねたところ、定年・再雇用した段階で職住近接の配慮はしているという。それ以前の年齢層では、住居・持ち家面での配慮は認めていない。

者が多い。30代になると就労継続する傾向にある（転職機会の減少によるとの認識）。介護で辞める者は、調査時点ではない（介護の事情が生ずる年齢層には高年齢層や役職者もみられ、転職機会が乏しいことがあるのではないかと、との認識を示す）。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる（過去5年間で1～2人程度）。配偶者が転勤する場合、退職する女性が多い。配偶者の転勤先に、K社の事業所（ホテル）がある場合、転勤先を配慮する場合はある。実際に、相談もあり、転勤配慮の事例も2年間で1件ほどあるとの認識。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、引越代金の負担、転勤先での借り上げ社宅の提供、単身赴任手当の支給などがある。

家族に対する配慮については、慣行上、配偶者が転勤した場合の当該女性社員の勤務地配慮をしている。また、結婚・出産・育児、配偶者の転勤に伴う退職に対応して、離職者の再雇用制度も2015年に導入した（退職後の登録が始まったばかり）。労働力確保が導入理由である。再雇用された場合、従前の役職が継続される。

転勤中の役職については、従前の役職のまま転勤させることが多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、転勤を経験する者が現状で一部であることから、処遇に差はない、との認識を示した。

なお、管理職（ビジネスリーダー（課長相当）以上）では、女性管理職比率は1%弱。転勤が、女性管理職登用のグラスシーリングになっているかについては、なっているとの認識を示した。転勤打診をすると離職につながる可能性があるため、打診もできない、とのイメージだという。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題として、一定の期間が経過し、制度の見直し時期にあるとの認識。具体的には、全国転勤型正社員を選んだ者が、結婚、出産・育児で生活環境が変わることで、勤務地域限定型正社員への転換を希望するケースへの対応がある。これまで介護事由しか認められなかった転換条件を、他の理由でも変えるようにすべきかどうかを検討課題。

また、全国転勤型正社員（全国転勤型）の層を厚くすることをあげた。全国転勤型正社員の少なさが、転勤の人選を難しくしているためである。例えば、リゾートホテルで働くスタッフは、勤務地域限定型正社員の比率が高い（全国転勤型正社員の比率が低い）。勤務地域限定型正社員は転勤対象ではない。首都圏のホテルからリゾートホテルへの異動（転勤）を行う場合、交換として、逆にリゾートホテルから首都圏等への異動（転勤）もなされる必要があるが、この点で、全国転勤型正社員の比率の低さは、転勤対象の幅を狭めている。また、人事権（転勤含む）は本社にあるものの、各事業場での転勤対象者は、各事業場の人員過不足状況等を考慮し、当該事業場の総支配人がリストアップすることになっている。リストに

あげられる転勤対象の職種が様々であることから、マッチング自体が難しい面がある。K社としては、全国転勤型正社員の比率を高めなければ、転勤のマッチングが困難な点を解消できないことをあげている。

企業カテゴリ： 飲食業 L 社	調査日： 2015/9/11
<p>1. 企業属性</p> <p>全社員数は約 9 万人。正社員数は約 4,400 人。非正社員は 8 万 5,000 人。採用は、新卒採用が 6 割、中途採用（内部登用含む）が 4 割。正社員のうち女性が約 400 人（女性比率が 1 割弱）。全国に外食チェーンを展開。工場あり。グループ企業あり。海外に店舗展開地域あり。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>2010 年代に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入。雇用区分は、ナショナル（全国転勤型：引っ越し有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：引っ越し有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：引っ越し無し）、コミュニティ（店舗限定）——の全 4 区分。導入理由は、子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。雇用区分は入社時に選択。入社後は、狭域→広域変更は年 1 回定時受付（変更後は 1 年間の滞留期間が必要）。広域→狭域は随時申請可能。処遇面では、基本給レベルで、ゾーン 89%、エリア 83%、コミュニティ 78%。全社員数 4,400 人のうち、ナショナル 80%、ゾーン 5%、エリア 10%、コミュニティ 5%。地域限定社員の適用者のうち、女性人数は約 180 人（コミュニティで女性比率が圧倒的に高い）。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>異動は、教育配転がメインである。入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準 3 年でマネジャー（店長）職に就くモデルである。パターンとしては、転勤は 30～40 代（主に 30 代）に多い。年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向。過去 5 年間では、平均赴任期間は 3 年、転勤回数の平均は 1.7 回。幹部等の登用面で複数の店舗経験を必須とも捉えている。ただし、転居転勤を伴うかが条件ではない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の国内転勤者数は、677 人（男性 638 人、女性 39 人）。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 300 人、女性 3 人。転勤者の比率が高いのは 30 歳代～40 歳代。国内転勤者で頻度の高い職種として、全体の 9 割は営業職（店舗職とエリア統括者）。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、性別に係わらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮。配慮事由によって、雇用区分の選択を勧めることもある。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>9 割が店舗職で、転勤頻度も店舗職で高い。雇用区分を設けることで、地域密着型の経営も目指す一方、8 割のナショナル社員を異動（転勤）させることで、人材育成も強化している。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

L社

インタビュー日時：2015年9月11日

レコード担当：奥田栄二

1. L社の事業概要

L社は飲食業。設立は戦後。全国に外食チェーンを展開している。洋食・和食・中華など様々なブランドの店舗を有する。料理の一次加工等を行う工場あり。グループ企業あり（飲食店等）。海外に店舗展開している地域あり。

全社員数は約9万人。正社員数は約4,400人。非正社員は8万5,000人で、ほとんどがパート・アルバイトである。

雇用区分は、ナショナル、ゾーン、エリア、コミュニティ——の全4区分。ナショナル社員が全国転勤型。勤務地限定社員はゾーン、エリア、コミュニティ（この点は後述）。

正社員のうち女性が約400人となっており、女性比率が1割弱を占める。外食チェーンは、深夜営業等もあり、男女雇用機会均等法が施行されるまでは、女性の正社員採用は少なかった。均等法施行以降、女性の店舗配置が可能となり、採用も増加し始めた背景がある。

全社員の8割強が店舗で、本部が1割弱、工場が5%程度——などの人員分布となっている。店舗規模は様々であるが、平均すると、1店舗あたり、正社員は1.27人、パート・アルバイトは約30人となっている。1店舗に正社員が1人（マネジャー（店長職））おり、エリア内でアシスタントマネジャー（店長予備軍に相当）が複数店舗を回る形で、マネジャーを補佐している。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割（男性では、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：3割、50歳代以上：2割。女性では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割）。30代以下は男性5割、女性6割を占める。

採用は、新卒採用が6割、中途採用が4割。新卒・中途採用ともに非正規雇用者からの内部登用も含まれている。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

新卒採用は、本社による新卒一括採用が中心。2010年代に雇用区分を設けたことにより、各エリアでの採用・配置を行うこともある。L社は、雇用区分を入社時に選択をすることになっている。雇用区分で、転勤がありうる場合、募集要件で転勤がありうる旨を明示している。

ジョブ・ローテーションはなく、異動は不定期である。異動は、店舗等の欠員補充や出店計画等によって生ずるが、教育配転がメインである。異動の範囲についても、方針や規則性

があるわけではない。広域の異動（例えば、北海道→四国→関西等）もあるが、意図的に行うとの考えはなく、欠員状況に応じて生じている。

基本的には、雇用区分制度によって、ナショナル社員であれば転勤可能との考えである。転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、キャリア申告制度（不定期実施）がある。また、自己申告で転勤に配慮が求められる場合にも、人事担当が人事ヒアリングの機会を設けることがある。そのほか、L社の場合、店舗とエリアマネジャー（10店舗ほど統括管理）との関係が密であり、エリアマネジャーを通じて、店舗人員の状況把握をすることも多い。

転勤実施の打診時期については、通常の異動の場合は「2週間前」、国内転勤の場合は「1ヵ月前」、海外転勤の場合は目安として「3ヵ月前」となっている。L社にはグループ企業があるが、出向の場合、雇用契約関係の説明もあり打診時期は、転勤の場合よりも早くなる。例えば、社員への出向辞令は2ヵ月程度前が多い（大体45日前までには説明会を実施）。

本人が転勤に応ずることができないことに十分な理由があるときには、転勤を行わないなどの配慮をすることもある（その都度判断）。ただし、ナショナル社員は、内示段階では、原則、異動拒否はできない。それゆえ、必要な場合に、内示を出す前に人事ヒアリングで状況把握をし、転勤可能な者に打診をしている。ナショナル社員で内示後に転勤に応じられない事情があって転勤拒否をする場合、エリア社員の雇用区分に変更してもらうこともある。

(2) 勤務地限定社員制度

L社では、2010年代に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入している。雇用区分は、ナショナル、ゾーン、エリア、コミュニティ——の全4区分¹である（以下、図表1参照）。具体的には、ナショナル（全国転勤型：引っ越し有り）、ゾーン（関東、関西、九州等：引っ越し有り）、エリア（自宅から通勤可能な店舗等：引っ越し無し）、コミュニティ（店舗限定）となっている。

導入理由は、子育て終了世代の主婦などに、地方の店長を担ってもらうことで、地域密着型の運営を目指すため。それまでは、契約社員の店長制度があり、契約店長（1年の有期契約更新）が、地元密着でいたが、その層をコミュニティに発展的に組み込んだ面もある²。非正規雇用者（パート等）からマネジャーに育成されたタイプは基本的に、店舗限定のコミュニティに転換する場合が多い³。

¹ 大まかに転勤の有無でみると、ナショナル・ゾーン（引っ越し有り）とエリア・コミュニティ（引っ越し無し）——の2区分。なぜナショナル・ゾーンを分けたかについては、全国転勤に抵抗があっても、地方レベルでは転勤を許容する層に対応したため。エリア・コミュニティを分けたことについては、コミュニティは契約店長（契約社員）の発展型であることから、店舗限定の傾向が強くと、その層が増えると、異動の汎用性が低下するため、エリア区分を設けた。

² 契約社員は正社員よりもボーナスの額が低く、退職金もなかったため、契約店長を正社員（コミュニティ）に登用することで、処遇改善をした面もある。勤務地限定社員制度が設けられたことを契機に、契約社員（契約店長）は正社員化されたため、調査時点では契約社員はいない。

³ 雇用区分制度導入前は、正社員全員が全国異動を前提としており、地域別賃金ではなく全国一律の賃金水準だった。全国一律の給与であるため、地域に応じて生活ベース（物価等）で違いがあることから、地方の店長のほうが有利な面（ハイコストなマネジャー）もあった、としている。雇用区分は、全国一律の賃金に異動（転勤範

図表 1：雇用区分制度

社員雇用区分		勤務地範囲	構成比	給与比*1
ナショナル	広域	全国(引越し有)	80%	100%
ゾーン	↑ ↓	関東、関西、九州等(引越し有)	5%	89%
エリア		自宅から通勤可能な店舗等	10%	83%
コミュニティ	狭域	店舗限定	5%	78%

*1:給与比は基本給部分。ナショナル社員以外は、別途「地域手当」(0~2万円)あり。

制度導入後、雇用区分は、入社時に選択する。入社後は、狭域→広域変更は年1回定時受付をしている。変更後は1年間の滞留期間が必要である。広域→狭域は随時申請可能である。広域→狭域は、例えば、ナショナル社員が急遽、介護事由で転換を申し出るケースなどが考えられ、即時性が必要なことから随時対応の体制がとられている。ただし、地域ごとの店舗数の関係で、エリアによっては定員設定をしているところがあり、空待ちもある(申請事由、申請順、過去の成績評価等を勘案して優先順位決定)。

狭域→広域変更では、過去に成績基準、能力基準、適性等を見ていたが、当該制度の位置づけを社内で検討した結果、今年から当該基準を廃止した。雇用区分制度は、会社側から社員の働き方を決めるものではなく、本人が就労継続をする上で、様々なライフステージ(結婚、出産、介護等)にあわせて、雇用区分を選択できる制度であると、根本的に考え方を変えたためである。ライフステージにあわせた雇用区分選択に、成績や能力は一切関係ないということで、当該基準は設けないこととした。

勤務地限定制度での管理職(課長職以上)への昇進については、「ゾーン」以上の雇用区分であれば可能である(エリア、コミュニティの場合、管理職になるためには、「ゾーン」以上の雇用区分に転換する必要がある)。

全国転勤型(ナショナル)と比べての年収差については、基本給レベルで、ゾーン89%、エリア83%、コミュニティ78%——となっている。雇用区分による格差は11~22%となる。格差の幅の設計については、もともとエリアとコミュニティは契約社員の発展形として作られた面があることから、契約社員の給与水準を参考にした面がある(ただし、正社員化したことで、退職金や福利厚生面での処遇改善がなされている)。また、雇用区分を導入している同業他社の給与水準も参考にしている。

調査時点で勤務地限定社員の適用人数は約600人(内訳はゾーン5%、エリア10%、コミュニティ5%)。ナショナル(全国転勤型)に対する地域限定社員(ゾーン、エリア、コミュニティ)は8:2であり、圧倒的にナショナルの比率が高い⁴。地域限定社員の適用者のうち、

困)の可能性によって給与差を設けた制度ともいえる。

⁴ 雇用区分は制度導入後、入社時に選択させている。近年の新卒者では、ナショナル(全国転勤型)と勤務地限定社員の選択は半々の状態。新入社員でもエリアを選ぶ者が増えている(男性でもエリアを選ぶ者がいる)。L社としては、地元志向の強い新卒者がエリアを選んでいるとの認識。今後、キャリアを積むなかで、ナショナルに転換する者も出てくるのではないかと予測している。

女性人数は約 180 人。コミュニティで女性比率が圧倒的に高い。

ナショナルからの区分変更実績については、昨年度、10 名ほど狭域への変更実績があった（例年、10 名程度の実績）。内訳はエリアが半数、ゾーンとコミュニティを合わせて半数という具合である。区分変更の理由については様々で、特に大きな割合を占める理由はない。理由のなかには、育児（子女の教育等も含む）や介護が含まれている。性別は、もともと社員全体の男性比率が 9 割を占めることから、雇用区分変更においても男性比率が高い。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

L 社は外食チェーン展開で、洋食・和食・中華などのブランドを持つ店舗を有している。ブランドごとに出店エリアが違う場合がある。採用後、ブランドに属するとブランドの出店範囲の中で異動（転勤）をすることがベースとなる。ブランドごとに調理技術が違うことから、その専門性が高いほど、ブランドの垣根を越えた異動が難しい面がある。つまり、初任配属のブランドによって異動範囲が限定される⁵。

入社後は店舗配置が基本である。図表 2 は、L 社の職務等級制度（仮称）によるキャリア・パスを概念化したものである。入社後、アシスタントマネジャーとして配属され、標準 3 年で店長職に就くモデルである。アシスタントマネジャーは、マネジャー（店長職）を補佐し複数店舗を兼任することが通常であるが、その間に異動があったとしても、転勤はほとんどない（ただし、転勤は少ないが、異動頻度は 1 年に 1 度など、比較的短期）。マネジャーに就いた後は、様々である。通常、3 年程度で店舗が変わる場合が多い⁶。ずっとマネジャーのままの者も多い。昇進した場合、エリアマネジャー→フィールドオペレーションリーダー（以下、FOL と略す）→ディレクター等の役職に就く（FOL 以上が管理監督者。管理監督者は 400 人強いる）⁷。

L 社の場合、全社員の 8 割強が店舗で、本部が 1 割弱、工場が 5% 程度——等の人員分布となっている。ほとんどが店舗配置であり、そのなかでもエリアマネジャーから FOL までで 1 割程度しかいない。つまり、店舗配置の 9 割はマネジャー職である。

店舗には、都市型（平日・土日の客数変化が大きい）、地方型（平日はすいており、

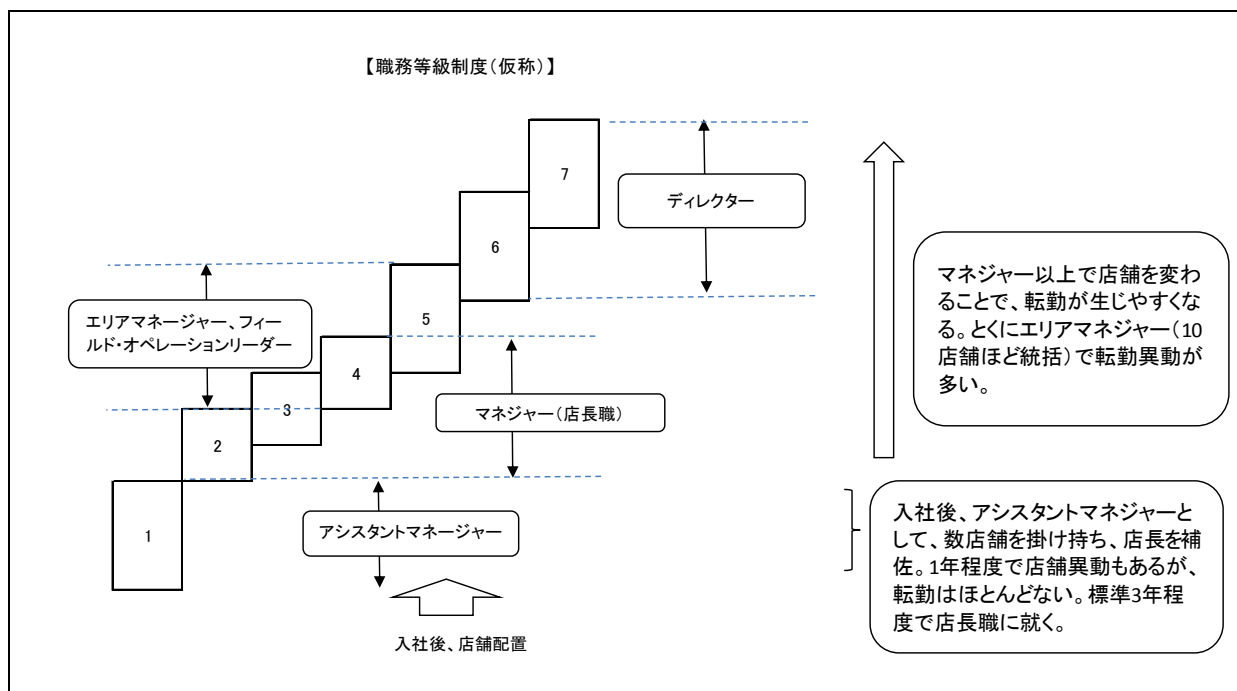
⁵ しかし、近年、工場の一次加工の度合いが高まってきたこともあり、異動のボーダレス化が進みつつある。従来であれば、各店舗で一次加工を行っていたものが、工場での一次加工の調理度合いが高まることで、店舗での専門調理技術の業務比率が減る。例えば、これまでは各店舗でピザ生地を練り調理して商品提供していた。しかし、工場の一次加工により、トッピング・素焼き済みのピザ（脱気した状態（シュリンクバック））を各店舗に配送し、店舗では、これを開けてオープンで焼くだけで料理が完成する。工場の一次加工の調理度合いの高まりは、マネジャーの業務の汎用性の比率を高めている。これによって、和食ブランド店舗をそのままの立地で、内装・看板を変えることで中華ブランド店舗に転換させることも可能。中華ブランド店舗の経験者を洋食ブランド店舗の店長に据えることも可能となる。これまではブランドの垣根を越えた異動は難しく、また、同じブランドの店舗が近隣にない場合、転勤の必要があったが、ブランド転換が可能になることで、近隣の他ブランドの異動が可能となり、転勤の必要性も低下する可能性がある。

⁶ 基本的には、「マネジャー（店長職）は一つの店舗に長くいたほうがいい」と考えている。マネジャーが変わると、クオリティの変化や従業員の離職が高まるなど、様々な変化が生じる可能性があるためである。

⁷ 2000 年代前半より年齢概念を排除した人事制度になっているため、年齢を軸としたキャリア・パスはない。

土日に客が増える)、リゾート型(平日・土日に客数差があり、夏休み時期等の季節変動がある)——の3パターンがある(これに加え、24時間営業・深夜営業などの営業時間帯の違いもある)。

図表2：L社の職務等級制度によるキャリア・パス



※ヒアリングに基づき作成。1～7の数字は等級を表す。

先述のとおり、L社の異動は、教育配転がメインである。したがって、上記の3パターンを経験することが求められている。とくに地方型、リゾート型は都市部とは遠隔の地に立地することも多いことから、異動に伴い転勤を経験することも多い⁸。

異動のイメージとして、例えば、都市型店舗を一通り経験し、地方の新店オープンを経験させることや、リゾート型を経験させるなど、様々なパターンを経験する(本部へ異動し、その後、また店舗に戻るケース等もある)。様々な店舗のパターンを経験させることは、エリアマネージャー以上の役職に就くうえで生きる。統括管理している店舗の課題を解決する処方箋(アドバイス)を描くうえで有益だからである。

1回の転勤における平均赴任期間については、2010～2015年実績(過去5年間)で見ると、国内については約3年が平均となっている。2010～2015年実績では、一人あたりの転

⁸ なお、工場勤務(生産系)の場合にも転勤はありうる。L社では10カ所の工場拠点がある(基幹工場(大規模)、サテライト工場(中規模)など)。生産系のキャリア・パスでは、入社後、アシスタントからライン、ライン長を経験し、工場長等に昇進する。基幹工場とサテライト工場ではマネジメントサイズが違うため、通常、サテライト工場の工場長の経験を経てから、基幹工場の工場長等へと異動する。各工場が立地でそれぞれ遠隔にあるため、異動の際には転勤が発生する。ただし、後述するが、工場等の転勤頻度は営業職(店舗職)に比べて多いわけではない。

勤回数の平均は 1.7 回（もっとも多い者で 7 回⁹）となっている。5 年間でみると、1 回は転勤をしている者が大多数だった。

新卒入社後、定年まで働いた場合の転勤回数は不明であるが、パターンとしては、年齢が上がり、高齢になるほど引っ越しを伴う異動の可能性が減る傾向にある。持ち家の購入や子息の教育、親等の介護など、年を追うごとに様々な問題が出てくるため、働く側としても「引っ越ししたくないという気持ちも強くなる」。実際には、転居転勤の頻度は、年齢が高い人よりは、年齢の低い人のほうが多い。後述するように、転勤年齢のボリュームゾーンは 30～40 代（主に 30 代）であり、この間に様々なパターンの店舗を経験し、本社幹部や店舗に戻り定住化する傾向もみられる。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は、677 人（男性 638 人、女性 39 人）。L 社では、1 年間で 600 件程度の転勤が発生していることになる。国内転勤者のうち、配偶者がいる者の人数（既婚者）は、男性 300 人、女性 3 人である。

転勤者のほとんどが男性である。女性の転勤者では既婚者が少ない。もともと女性正社員の比率が低いこともあるが、そのなかでも転勤経験があるのは未婚者が中心といえる。L 社では、女性の結婚退職、出産退職が多く、子育てをしながら就業継続する女性は少ない。特に店舗では、結婚後に配偶者（夫）の転勤可能性も生じることから、「『将来、配偶者の転勤で葛藤するぐらいなら』」ということで、結婚を契機に辞める者もいる」という。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20 歳代以下：1 割、30 歳代：5 割、40 歳代：3 割、50 歳代以上：1 割となっている。転勤者の比率が高いのは 30 歳代～40 歳代であり、とくに 30 歳代がボリュームゾーンである。先述のとおり、30 代を中心に転勤頻度が高く、年齢が高くなるほど低くなる。30 代での異動（転勤含む）はマネジャー層に多い。

国内転勤者（既婚）の単身赴任か家族帯同かについては、ほとんどが家族帯同である。基本的には、家族帯同を原則としている¹⁰。

国内転勤者で頻度の高い職種として、全体の 9 割は営業職（店舗職とエリア統括者）、残りの 1 割が工場と本部となっている。

5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、ほとんど変わらない。

⁹ 転勤回数 7 回にみられるように、L 社では、優秀者ほど異動頻度が多いという傾向がある。このようなタイプは、業績が低迷している店舗を立て直す（一から組織構築し直す）際に、店長として派遣されるケースが多い。いわば「立て直し要員」で、パート・アルバイトの定着率が低い店舗に派遣すると、「なぜか店が固まる」という。「人を取りまとめるのがうまい」タイプ（独特のオーラがある）で、立て直し要員として、転々と店舗を短期間に異動して回ることが多い。

¹⁰ L 社が家族帯同原則としているのは、単身赴任手当等のコスト増加の側面もあるが、基本は、精神衛生上、家族同伴がよいとの考えに基づく。これは、創業者の経営理念として、家族と一緒に暮らすべきとの考えから来ている。「飲食店は営業時間が長く、同じ家に住んでいてもすれ違う。それが、全く離れたら、本当に離婚につながる。そういう事例を何人も見てきたから、単身赴任はよくない」との理念が全社的に浸透しているため、家族帯同原則の色彩が強い。ただし、子育て期などで、単身赴任する者（男性）もいる。また、子供が成長し、本人も高齢になると、家族と一緒に暮らしたいということで、エリアへの転換希望がでることもある。

なお、直近1年の海外転勤者数は、1人（男性・配偶者あり、単身赴任、高齢）。海外拠点
は、現地法人の現地スタッフによって運営されているため、国内からの派遣者はトップ人事
のみ（社長、会長などトップクラス）である。5年前と比較して海外転勤者の人数の変化に
ついては、減っている。

(3) 転勤を求める理由

L社が転勤を求めるのは、教育配転が基本にある。また、組織運営上、人事ローテーショ
ンを行う必要もあることや、幹部等の登用面で複数の店舗経験を必須とも捉えている。ただ
し、転居転勤を伴うかが条件ではない。少なくとも、1店舗しか経験していない者が幹部に
登用されたことはない。

幹部登用で転勤回数等の基準があるわけではない。幹部登用で、2～3回の転居異動を経験
するイメージがあるが、様々な経験を積ませるために転勤回数が多いケースもある。実態の
平均では、過去5年間の一人当たり平均転勤回数は1.7回程度。人によっては平均以上の転
勤をしている社員もいるが、回数等の制限をかける等の見直しの予定はない。

転勤頻度を少なくするための人事制度上の工夫としては、勤務地限定の雇用区分制度を設
けている。

なお、L社は、過去に業績が厳しかった時に、転居コストの削減から、転勤異動を減らし
た経験がある。しかし、業績が回復した後は、元の転勤異動に戻している。外食産業では、
店舗の非正規雇用者比率が高い。現在、8万5,000人の非正規雇用者がいるが、会社全体で
年間4万人を採用し、4万人が辞めている状態である。つまり、年間で非正規雇用者の半数
は入れ替わることとなる。店舗では、非正規雇用者が変わるだけで、店の売上げ・利益や雰
囲気、クオリティが変わることが往々にしてある。

店舗を立て直す力は、「一から組織をつくる経験」がないと会得できない。この点で、店
舗を変える異動（転勤）経験が本質的に必要となる。「特に外食の会社の中では、Off-JTよ
りもOJTで身についたもののほうが、次につながる。身体で覚えたものは絶対に忘れない。
OJTで学ばせることが我が社のDNA」だという。L社では、利益の源泉は「人以外にない」
としている。

また、店舗の立て直しでは、コミュニケーションスキルが重要であり、当該スキルは特に
経験値が大きく物を言う。しかし、コミュニケーションスキルは、すべてのマネジャーが有
しているわけではない。「売り上げや利益にも影響が出て、店舗が崩壊してしまう」状態にな
った場合、人事異動で経験値の高いマネジャーを当該店舗に据えることがある。こういう場
合には、「転居が1個発生するということは、（玉突きで）転居は2個発生する可能性がある」
としており、「玉突き（人事）が絶対ある」という。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、性別に係わらず子供関係、子供の受験、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している。雇用区分制度があるため、希望地域への異動で雇用区分を変えることもできる（介護事由など）。

過去5年間で、結婚、出産・育児を理由に辞めた者はいる。先述のとおり、結婚段階で辞める者も多い。

また、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。ただし、結婚、育児で辞める者のほうが多いため、レアケースである。過去に社内結婚で転勤配慮した事例がある。転勤配慮は制度化されているわけではない。

社員から転勤について配慮を求める要望については、介護の要望はかなり前からある。勤務地で介護がしやすいように、異動の時期・場所を配慮するなどの措置をしている。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当については、転居手当（住居、子供の養育（学校）、役所関係の下見費用）、下見旅費、引越代金の負担、転勤先の社宅提供、単身赴任手当、単身赴任の場合の帰宅旅費・帰宅休暇（月1回）——などがある。家族に対する支援については、先述のとおり、慣行として、配偶者が転勤した場合の勤務地配慮について、相談があった場合に転勤を勧めることもある。

転勤中の役職については、ケース・バイ・ケース。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、特にない。ただし、昇進が早い社員は、異動が多い傾向にあり、結果として転勤の回数が多くなることはある。また、営業職（店舗職）のキャリアは下位職から順次の業務経験が必要であるため、下位職未経験のまま上位職に就くことは基本的にはない。

なお、女性管理職比率は1%弱。女性店長は多いが、L社の場合、管理監督者はFOL以上であり、女性の管理職比率は低い。もともと、女性の母数自体が少ない面もある。管理監督者になれるのはゾーン以上である点も、管理職登用のハードルになっている面はある、との認識である。

5. 転勤に係わる今後の課題

L社は、職務等級制度の下で、近年、店舗格付とライセンス付与の制度改定を行った。具体的には、全国店舗にそれぞれ格付を決める（売上げ規模、従業員規模などの指標で等級を3区分（2～4等級）にランク付け）。その一方で、マネジャーに対しても、店舗の等級に併せた形で能力レベルによってライセンスを付与することとした。店舗格付とライセンスをマッチングすることで、能力保有者に見合った格付の店舗をまかせ、成果を最大限発揮してもらう戦略である。

これまでは、経験値が低く・低給与の若手が、売上げ・従業員数の多い店舗（体力的にきつい店舗）に配置され、給与が高いベテランのマネージャーが小規模店舗に配属されるケースがみられた。経験・能力と店舗の負荷でミスマッチがみられたことになる。当該改定は、店舗格付とライセンスをマッチングさせることで、ミスマッチを減らすことを企図している。このミスマッチが減少すれば、不必要な異動（転勤）も減少する、と考えている。

一方、働き方は従業員個人が雇用区分を選択できる制度に改めている。店舗格付は雇用区分とも関係する。ナショナル社員であれば比較的フレキシブルに運用可能だが、地域限定社員（エリア社員）であれば、転勤範囲にも制約がある。格付の高い店舗が首都圏等にある場合、地方からの転勤が必須となることから、この点のマッチングの難易度が高いという。

さらに、店舗格付とライセンスだけを基準にマッチングすれば、転居件数が増える可能性もある。1人あたり転居費用は大体60万円であり（年間600件以上転勤が発生）、年間5億円のコストをかけていることから、会社側としては、コストの視点も必要となる。

以上を踏まえると、課題として、職務等級制度（店舗格付、ライセンス含む）と雇用区分選択、個人の教育配転のバランス、転居コスト——の4つの要素をうまくコントロールする必要がある。しかし、これらのコントロールの難易度は高いとの認識である。現行では、ナショナル社員8割の状態にあるが、「ナショナル社員が5割になった現実をまだ経験していない。そのときにどんな苦勞が訪れるかは、まだ想像できていない」としている。

なお、L社としては、女性の活躍推進を今後も進める方針である。近年、新卒採用では男女半々で採用している（採用計画上でも男女半々を続けている）。先述のとおり、女性の離職率は高い。現場サイドから、「女性ばかりを採用して、歩留まりが悪い」との声が上がることもあるが、経営サイドとしては、女性採用をやめることはしないとの方針である。

L社が女性活用にこだわるのは、女性を採用し活躍を推進することで、職場の雰囲気が変わった実績があるためである。サービス業であるがゆえに、「やはり女性の目線は大切」だという。また、そのような視点を持っている人たちを母数として増やさなければ、企業の体質が変わらない、としている。

女性の視点を生かした成功事例が、実際に契約社員から転換した「コミュニティ」の店舗でみられる。地方店舗で好業績を上げているのは、地元密着型のコミュニティ社員（女性）の店舗である。地元（地域の顧客の嗜好、家族構成、年齢動向）を知り尽くし、子育てをしている経験もあることから、地元のネットワークが強固である。「何を売ればいいか、どういうアプローチが一番よいかわかっている」。店舗が子供会・自治会の会場になり、「常連さんを増やすのも得意」。コミュニティ社員（女性）は、「ナショナルの男性の優秀社員を差しおいて、全国1位の成績を取っている」などとして、その評価は高い。

企業カテゴリ： 旅行業 M 社	調査日： 2015/8/19
<p>1. 企業属性</p> <p>2000年代に地域や機能に応じ分社化されたことで、ホールディングス体制となっている。全社員数は約 26,000 人。正社員数は約 20,000 人。そのうち、女性は約 6 割。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分あり。1990年代半ば導入。導入理由は、働き方の多様性を高めることによる採用環境の改善。勤務地限定正社員は全国転勤型への転換も可能（本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績が条件）。逆に、全国転勤型から勤務地限定正社員への転換は条件を付していない。勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能。全国転勤型と勤務地限定正社員との間では、本給で 2 割弱ぐらいの差がある。勤務地限定正社員の適用人数は約 6,000 人。そのうち、女性は 8 割強を占める。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>人事異動は、初任配置の育成期（平均 8 年）を除いて、ほぼ 3 年に 1 度の異動。転勤の頻度は、通常、大都市圏（とくに首都圏）では、通勤圏の広さから少ない。逆に、地方で広域の地域事業会社であれば、域内での異動でも転居転勤を伴う場合が多い。転勤を求める理由は、人材育成上の幅広い経験と組織の活性化のため。とくに分社化以降、幅広い視野での人事交流・教育目的の異動の必要性が増している。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業。女性比率の高い店頭販売は転勤が少ない（勤務地限定正社員の適用者が多い）。男女比では、男性 9：女性 1 のイメージ。過去 1 年間の海外転勤者数は 74 人（男性 40 人、女性 34 人）。海外転勤で頻度の高い職種は、①研修派遣、②法人営業、③コーポレート職（人事、総務、企画、財務）。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——の三つを考慮している。総合職でこれらの配慮事項が生じた場合、M 社では、通常、転勤免除制度と勤務地限定正社員制度の 2 段階で対応。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>女性は店頭販売の比率が高く、勤務地限定正社員の適用者も多い。国内転勤では、法人営業の転勤が多い。地方事業会社では、大都市圏・本社での勤務経験を経るパターンも多いことから、転勤がキャリア・パスに影響を与えている。ただし、勤務地限定正社員での課長職（店長）も多数いることから、女性管理職比率（3 割超）は高い。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

M社

インタビュー日時：2015年8月19日

レコード担当：奥田栄二

1. M社の事業概要

M社は、旅行業。設立は戦前。2000年代に地域や機能に応じ分社化され、ホールディングス体制となっている。M社は、ホールディングス（事業持株会社）本社にあたる。ホールディングス傘下のグループ会社が約70社。

分社化した理由は、経営のスピード化である。分社化前は、全国一律の販売体制にあったが、スピード感をもって意思決定をし、当該地域・エリアや特定のマーケットで競争に打ち勝つために、地域や機能に特化し分割するとの経営方針があった。例えば、地域分割された地域事業会社や、機能によって分社化された機能特化型会社などに分割されている（事業会社の名称は仮称）。地域事業会社は、各地域を中心として、その域内に支店や店舗を有する（例えば、北海道地域であれば、その域内に支店・店舗を有し、人員が配置されている）。旅行事業の会社では、国内に約700の店舗がある。また、グループ企業のなかには、全国に支社・支店・事業所を有する企業もある。海外グループ企業も全世界にある。旅行会社であるため海外拠点が多い。

M社グループの事業は、個人店頭販売、団体旅行（職場旅行）、修学旅行、訪日旅行（インバウンド）など、多岐にわたり、ウェブ販売・通信販売を専門に行う事業会社もある。

全社員数は約26,000人。正社員数は約20,000人。そのうち、女性比率が6割弱を占める。非正規社員（1年の有期契約社員）は6,000人ほどいる（店舗や事務補助が主）。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：3割、30歳代：3割、40歳代：3割、50歳代以上：1割（男性では、20歳代以下：2割、30歳代：3割、40歳代：3.5割、50歳代以上：1.5割。女性では、20歳代以下：3.5割、30歳代：3.5割、40歳代：2割、50歳代以上：1割）。女性は30代以下で7割を占める。

M社の職種をみると、人員配置は、店頭販売がもっとも多く、次いで、法人営業（営業先は学校や企業等）、仕入造成（旅行商品の企画や仕入れなど）の順に多い。店頭販売は、女性の比率が高く、後述する勤務地限定正社員の比率が高い。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

1) 分社化前後の採用・配置の変化

採用面では、分社化前は、本社による新卒一括採用が中心だったが、分社化後は、採用選考はグループ会社複数社が合同で説明会・一次面接を実施するものの、二次面接以降は、学生側が希望する事業会社ごとに選考がなされ、最終的に各事業会社が採用内定を出す。採用

者と会社の雇用契約は事業会社ごとに結ばれる。つまり、分社化前では広域異動を前提とする会社であったが、分社化後は、地域事業会社に根を張って、その域内で活躍する形態にシフトしたといえる。

ただし、もともと同社は、広域異動前提の会社ではあったが、旅行サービスの販売・営業は地域に根差したものであり、分社化前でも、採用者は、配置が地元出身になることが多かった。地元の学校卒であることが、修学旅行等で営業上の強みになることもあるためである。つまり、基本的には、それぞれの地域出身者が各地域に配置されてきた経緯もあり、分社化による地域事業会社への移行は実態面で大きな乖離があるものではなかった。

しかし、リーマンショック以降、地域事業会社では、人材活用を進める観点からグループ企業間の異動が増えている。分社体制は継続し、本籍は地域事業会社におきつつも、広域異動を人材育成の観点から強化しつつある。自分の根差すところは本籍の事業会社であるが、活躍の場はグループ企業全体となっている（例えば、北海道の事業会社で採用された者は、北海道に本籍があるが、活躍の場は東京や海外など広範囲となっている）。

2) 転勤に係る制度

M社は、採用では、募集要項で転居転勤のあるコースと転居転勤がないコースを提示している¹。転居転勤があるコースでは、転勤がありうる旨を明示している。人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）が明確にされているわけではないが、初任配置の育成期（7～10年。平均8年）を除いて、ほぼ3年に1度の異動となっている。同社の場合、地域事業会社で転居転勤があるコースであれば、その域内での異動があるため、転居転勤がありうる。また、グループ企業間の異動もありうるため、出向という形（例えば、北海道事業会社から東京本社への勤務地移動）で、転勤もありうる。

2社間の出向の場合、覚書に出向期間が明記されており、その期間は基本的に3年となっている。したがって、グループ企業間での出向では3年で戻ってくるケースが多い²。そのため、事業会社内の異動（転勤含む）でも、出向に準じて大体3年になる場合が多い。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、年に1回、自己申告書で、現在の仕事の満足度や異動希望、今後チャレンジしたい仕事（今後として、次に活躍したい仕事、3年後、10年後——の3区分）を聴いている。資格の取得希望（どんな勉強をしたいか）の記入欄もある。また、家族構成の中で特記すべき事情などの記入欄も設けている。自己申告書記入後は、上長との面談機会がある。

海外転勤については、自己申告書で希望する者が対象になることが多い。もともと同社は

¹ 調査時点で、M社では、新卒求人で、職種限定の有無の区分として、グループ総合型（職種限定なし）と事業推進型（職種限定がある程度あり）の2種類の形態で募集をしている。いずれも総合職の位置づけだが、事業推進型は、専門性の高い事業に特化して働くコースであり、グループ総合型はグループ企業内のあらゆる業務にチャレンジできるコースである。これに勤務地限定の有無を合わせた2軸で募集をかけている。本稿では、勤務地限定の有無に関心があることから、以下では、勤務地限定正社員制度に絞って記述する。

² 2社間の出向の場合、覚書に出向期間が明記されており、その期間は基本的に3年となっている（非役職者であれば延長したとしても5年が限度）。この点は、同社の労働組合とも協議している。

旅行会社であるため、海外で経験を積みたいと考える者は多い。同社は、海外派遣研修員制度（通常1年、公募）を有している（この点につき、後述）。

転居を伴わない人事異動の打診時期は、2週間前である。国内転勤の場合も打診時期は2週間前、海外転勤の場合のみ打診時期はおよそ2ヵ月前となっている（海外の場合、健康診断の関係もあり早期に打診）。M社はグループ企業全体での出向があるが、事業会社間の出向と事業所内の異動で手続に違いはない。

転勤は、事業拡大・新規拠点立ち上げや事業所の移転、関連会社への出向、海外拠点への出向などで生じる。とくに販売店舗では、駅前の路面店舗やショッピングセンター内での出店があることから、人員配置が生じやすい。また、旅行会社特有の海外拠点の多さも、転勤を必須としている。店舗数はショッピングセンター等の店舗展開にも左右され、拡大・撤退もあることからほぼ横ばい状態にある。

(2) 勤務地限定正社員制度

M社では、1990年代前半（分社化前）に、正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分を導入している。導入理由は、働き方の多様性を高めることで採用環境を改善するためである。背景として、学生側の意識の変化がある。当時、どこで働くことになるかわからない全国転勤型に対する学生の敬遠や、将来の育児・介護の可能性を見据え、自分の拠点で働きたいというニーズも高まっていた。地元出身者に安定的に働いてもらうことで、地場の販売・営業を強化したい狙いもあった。

これらを踏まえ、M社は、入り口段階で、全国転勤が可能なコースと、一定程度、居住登録地から通えるコース——2軸で、採用を開始した（M社では、採用後、全国転勤型、勤務地限定正社員、いずれも居住地登録をする）³。コースは転勤の有無のみで分けられている。基本は「自宅から2時間以内で通勤可能な拠点での勤務」である。勤務地限定正社員は、転居転勤がない総合職であり、仕事内容に差はなく、異動・出向もある。

勤務地限定正社員は全国転勤型への転換も可能である。転換するためには、本人希望、上長推薦、過去の人事評価の成績——が条件である。

逆に、全国転勤型から勤務地限定正社員への転換も可能である。全国転勤型から勤務地限定正社員への転換条件は付していない（①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——などの配慮事項に該当する場合や本人のライフプランに対する考え方の変化による変更が基本）。また、勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）の役職に就くこともできる。先述のとおり、勤務地限定正社員は店頭販売業務が多く、勤務地限定正社員のまま、店長に就くことができる。

全国転勤型と勤務地限定正社員との間では、本給で2割弱ぐらいの差がある。全国転勤型は転勤リスクがあるため、そのリスク見合いを本給に上乘せして、格差を設けている。同社

³ 全国転勤型か勤務地限定型かのコース選択は本人の選択による。勤務地限定正社員は、対象を学歴別に分けていない。大卒者でも勤務地限定正社員を選択可能である。

の場合、月例賃金は、本給と役割成果給の二本立てであり、評価に係わる役割成果給での差はない（評価方法が同じであるため）。

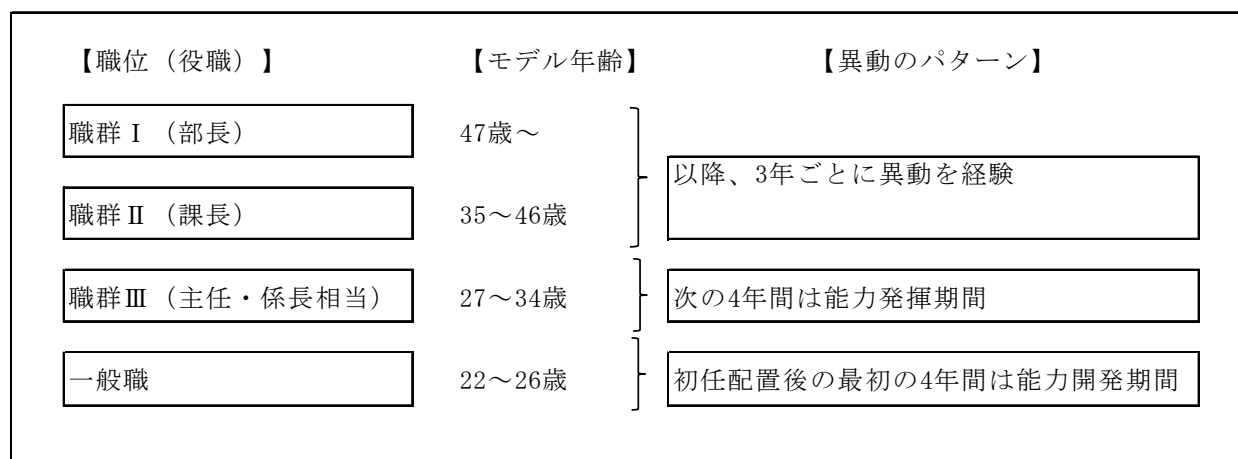
調査時点で勤務地限定正社員の適用人数は約 6,000 人である。そのうち、女性は 8 割強である。女性正社員のうち半数弱は勤務地限定正社員である。同社は店舗数が多く、女性社員の勤務場所も店舗（店頭）が多い（逆に、営業系は男性社員の比率が高い）。女性のほうが、店舗勤務希望が多く、かつ、なるべく自宅から通えるところで働きたいニーズが強い。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

M 社では、新卒入社後、最初の 4 年間は能力開発期間と位置づけ、集中的に教育を行う。その後の 4 年間は能力発揮期間と位置付けている。能力開発 4 年と能力発揮 4 年の計 8 年間は初任配属先で勤務する社員が多い。その後は、個人差はあるものの、通常、3 年ごとに異動を経験する（図参照）。初任配属先は、現場である店舗や営業所等が多い。

図：M社の昇進・異動のモデルケース



※ヒアリングに基づき作成（図はモデルケース）。

したがって、初任配属で転勤を経験する場合（初任地が出身地・出身大学とは別の勤務地）もあるが⁴、入社 7 年前後の期間での転勤は少ない。能力開発・発揮期間（約 8 年）が終わった後は、なるべく違う仕事（職種）に就ける人事異動をする考えにある。この段階で、異動の結果、転勤もありうることになる。さらに昇進し、上位職に就くほど、赴任の間隔は短くなる傾向もある（例えば、管理職になるほど転勤の周期が短くなる等）。

1 回の転勤における平均赴任期間は、先述のとおり、出向協定上、3 年を基本としていることから、国内転勤、海外転勤いずれも 3 年が多い。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は不明。3 年ごとの人事異動はあるが、

⁴ M 社によれば、採用は大都市部（東京・名古屋・大阪）に偏る傾向にあり、大都市圏で就職する傾向にある。大都市部のほうが就職先が多いことから、そのまま就職するケースがみられるようである。

同じ事業所内での昇進異動や課単位の異動もあり、転居転勤が伴わない場合もある。むしろ、転居転勤の頻度は、大都市圏か地方かによって左右される。通常、大都市圏（とくに首都圏）は、交通網の発達により、通勤圏が広く、異動が頻繁にあったとしても、結果的に転居転勤自体は少ない。逆に、地方で広域の地域事業会社であれば、域内での異動でも転居転勤を伴う場合が多い。そのため、首都圏を中心にキャリアを経た者のなかには、転勤を経験せずに昇進した者もいる。転勤が、昇進・昇格の要件になることはない。

人事ローテーションの一環としての転勤可能性については、初任配属時の転勤は少なく、管理職昇進時、幹部登用後（グループ会社の幹部昇進時）で生じやすい。特に、課長職（組織運営職）については、「持ち上がりの昇進（同一部署での昇進）は極力やっていない」という。これまで慣れ親しんだ職場での課長ではなく、別の支店で課長になることで、組織管理能力を身につけてもらう意図がある。

(2) 転勤の実績

1) 国内転勤

直近1年の国内での異動実績では、事業会社間（出向）が500件強ほどあり、事業会社とホールディングス本社との間（出向）で100件弱ある。これらを合わせると、600件程度の出向がある。事業会社間の場合、異動は転勤を伴う場合が多い。事業会社内でも異動があり、先述のとおり、地方であるほど転勤を伴う可能性があるが、事業会社の人事権は各事業会社にあるため、当該件数は不明である。

国内転勤者（男女合計）の年齢構成は、20歳代以下：1割、30歳代：4割、40歳代：4割、50歳代以上：1割となっている。初任配属にあたる20代での転勤は少なく、30歳代、40歳代が高い割合を示す。50歳代以降の割合が低いが、これは実態として、転居転勤のないコースを、自ら選択するケースが増えていることが一因としてある。既婚者の単身赴任の割合は2割程度で、家族帯同が多い。単身赴任にするかどうかは本人の希望を踏まえている。持ち家を有する場合においても、同社では持ち家借り上げ制度があることから、家族帯同がしやすい面がある。単身赴任は、子供の受験・教育関係で生じやすい。

国内転勤で頻度の高い職種は、法人営業である。当該職種は男性が占める割合が高い。M社でもっとも比率の高い職種は店頭販売であるが、当該職種は女性比率が高く、また、転居転勤のない働き方を希望している層（とくに女性）も多い。店頭販売に配属された者（とくに女性）は、職種間異動が少なく、店頭販売のまま異動・昇進をする者が多い（8～9割が店頭販売部署で働き続けるイメージ）。職種に応じて転勤頻度に違いがあることから、国内転勤者の男女比では、圧倒的に男性が多い。転居転勤の伴う異動者でみると、男性9：女性1のイメージだという。

5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えたとしている。増えた理由として、競争環境の厳しさが背景としてある。M社の競争相手は、外資系・海外企業は言うに及ばず、インターネットのトラベル会社など多岐にわたる。競争力を強化するためには、

グループ全体での人的資源の開発が必要であり、そのために地域・機能の事業会社を超えた人の交流が必要となっている。

2) 海外転勤

M社は、旅行会社であるため、全世界に拠点を持つ。常時200人程度の社員が海外で働いている。過去1年間で、海外転勤者数は74人（男性40人、女性34人）。海外転勤者のうち16人は、海外現地法人のマネジメント職（海外事業会社の役員、部課長クラス等）や、新事業・店舗設置のための統括プロジェクトリーダーとして赴任した者である。また、M社は、海外派遣研修員制度（通常1年）を設けており、公募により若手を中心に、年間60人ほどが赴任している。若年期の研修であるため、初任配属部署から海外派遣され、1年ほどで元の部署に戻るケースが多い（赴任期間3年の場合もある）。

海外転勤者の年齢層は、20歳代以下：3割、30歳代：4割、40歳代：2割、50歳代以上：1割となっている。20～30代の若手が多いが、これは海外派遣研修中心のため。40～50代は、人事発令により特命を帯びて海外派遣された者である。

M社としては、ローカルの現地採用スタッフを使って成果を上げるためには、何度かの研修派遣や海外赴任の経験が必要と考えている。海外赴任経験を積むことで、将来的に、40～50代で現地法人をマネジメントして欲しいと考えている。いわば、40～50代での海外派遣を担う層を育成するため、20～30代で早目に海外経験を積んでもらう意図がある。

海外転勤で頻度の高い職種は、①研修派遣、②法人営業、③コーポレート職（人事、総務、企画、財務）である。海外研修派遣で赴任する場合、海外赴任者（若年層）は、海外現地法人でスタッフとして働く場合が多い。具体的には、日本人の海外旅行者の現地受け入れ業務（日本人旅行者のホテル・食事手配等含む）や、日系進出企業への法人営業（帰国・出張・団体旅行の手配等）などである（営業対象は日本人だけでなく、進出企業のローカル社員も含む）。コーポレート職は、40～50代層が中心であり、海外事業会社の主要な役割を担うこととなる。

過去5年間の海外転勤者数の変動については、増えたとの認識。研修員（若年層）は、これまでは、毎年10～20人程度の派遣だったが、近年、年間50～60人に増加している。旅行業界は、少子高齢化・人口減少を背景として、国内需要（国内旅行、海外旅行）で大きな伸びを示せない状況にある。それゆえ、近年、同社は、インバウンド（海外から訪日旅行）への強化を続けている。外国語への精通のみならず、海外での働き方・仕事の経験を積んだ人材を育成することで、海外からの観光客（外国人）を日本で受け入れていく体制を構築したい考えだ。このような循環を作り上げるには、国内だけの教育訓練では不十分であり、若年期に海外に派遣し、日本に戻すことで、観光客（外国人）への対応を整備している。

(3) 転勤を求める理由

M社が人事異動を求める理由は、グループ全体で業種が多岐にわたるため、一定程度、幅

広く経験をさせる必要があること、及び組織の活性化のため。人事異動の結果として、転居を伴う異動が発生する。とくに分社化以降、幅広い視野での人事交流・教育目的の異動の必要性が増している。

東京五輪（2020年）や、その先を見据えた中で、強固な人材基盤を作っていくことは必須と捉えており、そのためには、事業会社内での育成やキャリアを積ませるだけではなく、グループ全体（事業会社間）で活躍できるフィールドをつくることによって、成長も加速することができると考えている。また、グループの連結経営の観点からも、成長事業に優秀な人材を投下し、生産性を高めていく経営方針もある。

転勤の位置付けとしては、①幹部等としての育成上、転居を伴う転勤を経験させることが必要、及び、②組織運営上、人事ローテーションを行う必要——がある。ただし、転勤は人事異動の結果として生ずるもので、転居転勤を昇進要件として考えてはいない。人事ローテーションで転居転勤が必要な面があるが、勤務地限定正社員制度等も設けており、転勤負荷への配慮も行っている。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、①育児、②親・家族の介護、③従業員本人の健康状態——の三つを考慮している。総合職でこれらの配慮事項が生じた場合、M社では、通常、転勤免除制度と勤務地限定正社員制度の2段階で対応している。まず、M社では、転勤配慮の事象が生じた場合、これが一時的な事象であれば、転勤免除申請（最大3年間）ができる仕組みを有している（以下、「転勤免除制度」と仮称）。これにより、申請があげられた場合、転勤対象から外すことになる。転勤免除制度に当該事由が該当すれば、転勤のみが免除され、給与面での減額は無い。そして、3年間で当該事由が解決しない場合に、勤務地限定正社員制度の適用を勧めることとなる⁵。転勤免除制度の申請理由は、育児、介護の順に多い。主に女性は育児、男性は介護、本人・家族の病気での申請がみられる。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、配偶者の転勤に係わる相談が増えているとの認識。女性社員の夫（他社）が海外転勤（単身赴任）となるため、その間の異動はしたくない、等の相談が寄せられることがある（勤務地限定正社員、全国転勤型、いずれも配偶者の転勤での相談がある）。

M社では、配偶者の転勤先に同社の事業会社等がある場合、当該事業会社での採用を仲介

⁵ 転勤免除制度と勤務地限定正社員制度は、1990年代前半に同時に導入された。導入当初、転勤免除制度は、本人の病気や介護に限って適用する制度だった。一方、育児関係は勤務地限定正社員制度によるコース変更で対応した。導入当初、問題に応じて両制度は使い分けられていたことになる。理由として、本人の病気・介護は、自分ではどうしようもない事象であり、これについては転勤免除申請で対応し、一方、結婚・育児は、人生設計の中で自己の意思に基づいてなされるものであることから、転勤免除での配慮要件とはしなかった経緯がある。しかし、2000年半ば以降、ダイバーシティを進めるうえで、転勤免除制度の該当事由に育児も追加された。これにより、まず、転勤免除制度を適用し、それで問題解消がない場合に勤務地限定正社員へのコース変更をする現行の仕組みに変更となった。

する制度がある（1990年代半ばに制度化）。つまり、出向辞令での対応ではなく、いったん元の勤務先を退職し、当該事業会社に入り直す形である。理由は、M社のジョブ・ローテーションは3年が多いが、配偶者（他社）の転勤は、赴任期間がわからず、また、次の転勤先で本拠地に戻る保証があるわけではないためである。この点で、配偶者の転勤に合わせて、人事発令により転勤配慮することが難しい。勤務先を変える（いったん退職し、他のグループ会社に入社）ことに抵抗を感じ退職する者もいる。グループ内で勤務先を変える者も年間20人程度はいる。

なお、介護問題は昔からあるが、社員からの相談が近年増えているという認識はある。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、居住地登録外手当（登録された居住地（例：自宅）から通勤できないエリアに勤務する場合に支払われる手当（定額））、引っ越し代金の負担、転勤先の社宅提供、持ち家の場合の借り上げ制度、別居手当などがある。また、先述の配偶者の転勤に伴い退職した場合の再雇用制度（グループ企業間の再雇用の仲介）もある⁶。

転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、もともと、転勤は幹部登用の要件とはなっていないとの認識を示した。M社の女性の管理職比率は30%超と高い。先述のとおり、勤務地限定正社員は、管理職（課長以上）に就くことも可能である。店頭販売では女性がほとんどを占めるが、同社の場合、転居経験がなくとも店長（課長職）に就くことができることから、課長職の女性比率は高い。

ただし、地域に居住登録地を定めている者のなかには、地域から首都圏・名古屋・大阪などの大都市部への異動を繰り返すことで昇進する者もあり、結果的に転勤がキャリア・パスに影響を与えている。地域事業会社だけの経験ではなく、大都市圏を経験してキャリアを積むことが、事実上、地域のキャリア・パスのモデルになっている。とくに地域事業会社は販売業務が中心であり、本社機能を経験するためには、本社への異動（転勤）がキャリア・パス上、必要となっている。一方、本社機能や企画系業務（仕入造成）は大都市圏に集中しており、首都圏を居住登録地としている者は転勤の頻度は低くとも、昇進に応じ様々な業務・役割を経験できる環境にある。つまり、地域に登録居住地がある者では、広域異動（大都市部への異動経験）をするかどうかは、結果的に、キャリア・パス上の違いとして現れる場合がある。

⁶ 理由を問わず、M社を退職した場合、正社員又は有期契約社員として再雇用する制度はある。また、グループ企業の中には、結婚・育児、介護、留学、配偶者の転勤など限定した理由で、退職後7年以内であれば正社員として再雇用する制度を有する企業もある（勤続5年以上、人事考課で一定程度の評価などの条件に合致する退職者にライセンスを付与など）。いずれも、1990年代半ばに制度化された。近年の再雇用制度の採用実績としては、年間5名程度である。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題については、すでに転勤配慮について転勤免除制度や勤務地限定正社員制度などの実績もあることから、配慮事項については特にはない。むしろ、M社は、高齢層（60～65歳層）の転勤に対する扱いについて検討中である。

M社では、現時点で、60～65歳層の働き方は転居転勤のない働き方を前提としている（定年60歳、65歳まで希望者全員の継続雇用制度。1年ごとの嘱託契約）。しかし、今後、バブル期入社世代が定年を迎えることを見据えると、当該世代の活躍を考えた場合に、転居転勤ができない働き方は現実的ではない、との問題意識がある。とくに、バブル期入社世代は一定のボリュームがあるが、その次の世代は採用抑制により、層が薄い。生涯現役で働くことで、薄い層を補完することができる。一方、晩婚化が進んだことで、子の自立時期も後ろにずれることから、60歳を超えても資金を必要とする世代は増える傾向もある。以上を踏まえると、バブル入社世代が高齢層に達した場合にも、役割・責任が果たせるのであれば、広域異動や転居転勤を伴う異動をし、適正に処遇をする働き方に改めるべきと考え具体的な制度設計を検討している。

企業カテゴリ： 教育・学習支援業 N 社	調査日： 2015/8/21
<p>1. 企業属性</p> <p>正社員数は約 2,600 人。そのうち、女性が約 1,400 人となっており、女性比率が過半を占める。管理職の女性比率は 3 割。女性社員のうち既婚者は約 35%。支社は、国内で 10 支社程度。海外にも 10 拠点ほどある（子会社、支社）。事業内容には、学校向け教育事業（以下、「学校事業」と仮称）や通信教育事業など。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>ジョブ・ローテーションが明確なルール化とまではないが、入社後、3、4 年のタイミングで、違う仕事を経験させるとの考えはある。大半の社員が首都圏配置で、入社後、異動はするが、転勤を経験しない者が大半。その一方で、学校事業（営業職）などで転勤が多い。学校事業では、入社後、3～4 年の間で 1 回程度の転勤があるのが通常。キャリア・パスが明確化されているわけではないが、営業エリアを 3 ヶ所程度こなした後に、営業課長になるパターンがみられる。新卒で採用後、50 歳ぐらいまでで 3～4 回の転勤を経験しているイメージ。40 代後半になると、本部で営業以外の業務に就くこともあり、転勤頻度は減る傾向にある。転勤を求めるのは、学校事業におけるキャリア形成の必要性から。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近 1 年の転勤者数（国内・国外）は、180 人程度。通信教育事業の店舗展開が始まったこともあり、例年よりも数十名増加。平均的には、毎年 100 人程度は転勤。そのうち、海外転勤者（赴任・帰任含む）は 15 人程度（海外赴任者が 7 人程度）。国内転勤の多くは、学校事業、次いで、通信教育事業の店舗配置。国内転勤者で女性は多くない。学校事業（特に営業職）で女性の配属が少ない面がある。一方、海外拠点への転勤は、基本的にマネジメント層を派遣。年齢層は 30～40 代層が多い。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、本人の健康状態や親の介護については配慮している。N 社の場合、転勤者は、学校事業の営業職（男性）に多い。そのため、配偶者の勤務状況や育児（子供の養育）関係で配慮することは結果としてあまりない。目標管理シートのヒアリングで異動・転勤に係わる社員の状況は把握している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>首都圏に事業運営の機能が集中。学校事業（営業職）や通信教育の店舗事業などで転勤が生じる。キャリア形成の結果として、複数のエリアを経験する際に転勤が生じる。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

N社

インタビュー日時：2015年8月21日

レコード担当：奥田栄二

1. N社の事業概要

N社は、教育・学習支援業のホールディングス（持株会社）の中核企業にあたる。事業内容には、学校向け教育事業（以下、「学校事業」と仮称）や通信教育事業などがある。

正社員数は約2,600人。そのうち、女性が約1,400人となっており、女性比率が過半を占める。管理職の女性比率は3割。女性社員のうち既婚者は約35%。

非正規社員は時期により変動するが、恒常的に二千数百人はいる（主に有期の契約社員）。

支社は、国内で10支社程度。海外にも10拠点ほどある（子会社、支社）。

正社員の雇用区分は総合職のみ。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

N社は、採用では、全国転勤の可能性がある総合職が前提となっている。採用時、総合職の採用では、募集要項で転勤がありうることを明示している。2015年4月の新卒採用の実績では、女性46人、男性45人と、男女ほぼ半々の採用となっている。

人事異動ではジョブ・ローテーション（定期的な異動）が明確なルール化とまではなっていないが、入社後、3、4年のタイミングで、違う仕事を経験させるとの考えはある。若年期に、必ず1回、教育目的の異動を行う方針にある。

社内公募制や自己申告制度も実施しており、本人の自発性を重視している。社員が転勤で配慮を求める場合は、目標管理シートに記入する欄もある。目標管理シートは、年初に目標設定をし、上長と確認する際に面談がある。期中・期末面談の機会も含めると、年3回は、キャリア・業務以外の相談もコミュニケーションを通じて確認をとることができる。

転勤の打診時期は、国内転勤では2ヵ月程度前、海外であれば3ヵ月程度前には行っている。特に海外派遣の場合、極力早めに決めて打診している（事前の語学実習などの準備もあるため）。グループ企業への出向では、社内公募により早めに募集をかけている（例えば、4月異動の場合、12月に募集）。出向先の労働条件（賃金、労働時間等）が、出向元と違うことがありうるため、出向先が決まった場合、転勤と同様か、それよりも早めの打診をする傾向にある。

N社では、通信教育事業、マーケティング、スタッフ機能など、中枢機能は、主に首都圏に集中している。国内支社は学校事業の拠点としての機能がメインである。学校事業では、主に全国の高校に模試や進路サポート等のサービスを展開している。したがって、転勤が生じるのは、当該学校事業に配属された者が中心となる。また、同社では、近年、通信教育事

業においても、地域の学びの相談窓口を全国に設置し始めている（以下、「店舗」と略す）。

以上を踏まえると、大半の社員が首都圏配置で、入社後、異動はするが、転勤（転居を伴う異動）は経験しないことも珍しくない。その一方で、学校事業の営業職及び、通信教育事業で全国に点在する店舗に配属された者で比較的転勤が多いことになる。学校事業に配属されている者は450人、店舗配置が250人である。学校事業に初任配置されたものは、当該事業内で異動するケースが多い。以下では、転勤頻度が高い学校事業を中心に記述する。

(2) 勤務地限定社員制度の有無

正社員（総合職）の勤務地限定の社員区分なし。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

N社では、先述のとおり、入社後（若年期）、3、4年のタイミングで、異動を経験させることが多い。ただし、通信教育事業やスタッフ部門では首都圏配置が多いことから、異動があったとしても、当該事業所のある範囲での異動が多く、転居を伴う異動の可能性は低い。

一方、転勤が多いのは学校事業等の在籍者（主に営業職）である。例えば、学校事業では入社後、3～4年の間で1回程度の転勤があるのが通常である。次に、マネジャーになるまで（4～5年の間）に1回程度転勤する。入社後、10年でみると2回ほど転勤していることになる。それ以降は個々人で様々である（同社の人事制度は比較的年功序列的な要素がなく、30代前半で課長職に就く者もいる）。キャリア・パスが明確化されているわけではないが、同じ営業という職種でも同じエリアの中で経験を積むだけでは幅が狭いため、違うエリアを経験させて、営業エリアを3カ所程度こなした後に、営業課長になるパターンがみられる。以上を踏まえると、学校事業の配属者であれば、新卒で採用後、50歳ぐらいまでで3～4回の転勤を経験しているイメージだという。

学校事業で、国内支社をどのように移動するかについては、ルールはない。本人の希望も踏まえるが、基本的には学校事業部内で、部下育成の観点から配属先が決まる場合が多い。ただし、若年・中堅時期に支社を渡り歩き、年齢が高齢になると（例えば、40代後半以降）、本部機能に落ち着くケースも多い（例えば、本部で営業以外の業務に就くこともある）。つまり、40代後半になると、転勤頻度は減る傾向にある。

なお、Uターン等の異動希望については、ポジションがあれば配慮する場合もあるが、積極的に対応する体制にはなっていない。転勤の範囲でルールがないことから、学校事業の転勤者は、比較的、持ち家を持ちづらい傾向にある（逆に、首都圏勤務の場合は持ち家を持ちやすい傾向）。

(2) 転勤の実績

直近1年の転勤者数（国内・国外）は、180人程度。通信教育事業の店舗展開が始まった

こともあり、例年よりも数十名増加している。平均的には、毎年 100 人程度は転勤している。そのうち、海外転勤者（赴任・帰任含む）は 15 人程度（海外赴任者が 7 人程度）。転勤に際し、単身赴任か家族帯同かについては、本人の希望に任せている。基本的に、子が就学前であれば家族帯同が多く、中学・高校就学中は単身赴任が多い。

先述のとおり、国内転勤の多くは、学校事業、次いで、通信教育事業の店舗配置である。国内転勤者で女性は多くない。そもそも学校事業（特に営業職）で女性の配属が少ない面がある。過去 5 年間の国内転勤者数の変化については、店舗展開分がやや増加傾向。今後もこの傾向が続くとの認識である。

一方、海外拠点への転勤は、基本的にマネジメント層を派遣している（ただし、小規模の営業拠点では、30 代半ばの若手でも拠点責任者を任せる場合あり）。年齢層は 30～40 代層が多い。同社の通信教育事業の現地展開がメイン。現地のローカル社員の規模は 1,000 人超の企業もある。

過去 5 年間の海外転勤者数の変化については、ほぼ横ばい。すでに海外展開では事業が確立してきている。高コストの日本人駐在員を常駐させ続けるよりも、現地ローカル化を進めて、ローカルのマネジャー層を引き上げていく方針にある。ただし、国内の教育事業が飽和傾向にあるため、海外への拡充は必要との認識。新規事業の立ち上げもあるため、一定数の駐在員が必要であり、増減を踏まえると横ばい傾向が続くとみている。

(3) 転勤を求める理由

N 社が転勤を求めるのは、学校事業におけるキャリア形成の必要性からである。つまり、若年・中堅までは、特に営業職で 1 ヶ所のエリア経験だけでなく、2～3 ヶ所のエリアを経験しないと幅が広がらないとの考えがある。それ以外の理由として、人員不足の営業エリアへの補充など、会社のニーズに基づく転勤の性格も強い。海外派遣では、ローカル企業のマネジメントがメインである。

幹部登用等の育成上の観点から転勤をするという考えはない。先述のとおり、学校事業で営業課長になるには、初任地でそのまま昇進ということではなく、数ヶ所の営業エリアを経験する必要があるが、これは育成上の観点というよりは、営業スキルの幅を広げるためであり、その結果として転勤経験があったとのニュアンスである。管理職登用で転勤を考慮要素としているわけではない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、本人の健康状態や親の介護については配慮している。N 社の場合、転勤者は、学校事業の営業職（男性）に多い。そのため、配偶者の勤務状況や育児（子供の養育）関係で配慮することは結果としてあまりない。

同社の場合、ワーキングマザー（女性）が多いが、ワーキングマザーの転勤は難しいとの

認識である。育児休業明けの復帰者や、子供が就学前の場合、転勤をさせることは少ない（N社では、小学3年生まで時短勤務可能。ただし、平均的には復帰後3年程度の時短勤務が多い）。介護の事情が生じた場合にも転勤をさせることはあまりない。

過去5年間で、出産・育児を理由に辞めた者は少ない。介護で辞める者も少ない。ただし、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員はいる（年間で数人程度）。同社は、女性比率が高く、既婚者の比率も高い。女性の多くは首都圏勤務であり、配偶者が地方・海外転勤することもあることから、その場合に退職することが多い。同社は国内・海外拠点が多くないことから、配慮のしようがない面がある。なお、退職した場合の再雇用制度はあるが、OB・OG登録の形態で、社内のニーズがあった場合に再雇用される仕組みであり、再雇用自体を保証しているものではない。再雇用制度の採用実績は過去3年でみて数名程度。

転勤打診後に本人に事情があり転勤が困難な場合については、事情によるが、転勤時期をずらすことや、別の人を転勤させることもある。なお、子会社出向・海外派遣の場合、社内公募をかける場合が多く、基本的に希望者であることから、打診後に転勤拒否の申し出は少ない（ただし、一部、大きな海外拠点のトップとして配属する場合、国内の部長クラスを現地法人のトップに据える関係で、指名人事が多い）。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当や家族に対する支援については、転勤時の支度金、引っ越し代金（旅費含む）、単身赴任手当、帰省旅費（手当：月2回相当）、借り上げ家賃補助（上限6年間）など。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）については、もともと女性は首都圏配置が多く、転勤をしなくともポジションを上げることができるため、処遇差などはない。また、転勤が女性の昇進の足かせになっているとの認識もない。海外転勤についても、ワーキングマザーを対象に異動発令すること自体が少ない。実際、女性管理職比率は3割と高い。

企業カテゴリ： 介護、福祉サービス業 O 社	調査日： 2015/10/15
<p>1. 企業属性</p> <p>介護、福祉サービス業（在宅介護サービス中心）。1980年代設立。O社は、ホールディングス（事業持株会社）の本社。子会社（地域会社）があり。海外拠点なし。O社の従業員規模は約8,800人。そのうち正社員は約2,400人。非正規従業員は、契約社員が約6,400人いる（主に介護職）。正社員は、9割が介護職に従事。正社員の8割は女性（主に介護職）。</p>	
<p>2. 勤務地限定社員制度の有無</p> <p>総合職で勤務地限定社員の社員区分はない。</p>	
<p>3. 転勤のパターン、転勤を求める理由</p> <p>O社には定期的なジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。そのため、平均的な赴任期間は不明。新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は2回程度。全国のエリア採用が基本であることから、出身大学や帰省先によって、採用時からエリア拠点（仮称）が決まっている場合が多い。エリア拠点を起点にして本社や他の地域会社などに転勤する場合がある。とくに地域会社の社長・管理職（統括職、課長職以上）に就く際に転居を伴う異動の可能性が高くなる。逆に、営業所の所長レベルでは、当該地域内での異動が多い。O社が転勤を求めるのは、既存の営業所の人員不足や新規施設の開業でローテーションが必要になるから。また、幹部育成や栄転処遇関係でも生じる。ただし、転勤は管理職昇進の必須要件になっているわけではない。</p>	
<p>4. 転勤者数、特徴</p> <p>直近1年の国内転勤者数は、45人（男性32人、女性13人）。男性は管理系の転勤者が多い。女性は介護職がほとんどであり、未婚者のみが転勤している。通勤圏が広い首都圏での転勤はなく、エリア内の勤務地範囲が広い地方配属者で転勤がみられる。国内転勤者で頻度の高い職種は、管理系である。5年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えた。増加した理由は、新規開業施設等の増加。</p>	
<p>5. 配慮事項</p> <p>転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している。既婚女性に転勤を命じると退職につながるため、未婚女性を対象にするなど、転勤の人選で配慮している。</p>	
<p>6. 特記事項</p> <p>事業拡大・M&A で子会社・営業所の数が増えるなど、横断的な異動の必要性は高まっている事例。中途は地場での採用でもともと転勤対象にはなりにくいことから、新卒・総合職の人数を増やすことで、人の流動性を高める必要がある、との問題意識がある。</p>	
調査記録者：奥田栄二	

〇社

インタビュー日時：2015年10月15日

レコード担当：奥田栄二

1. 〇社の事業概要

〇社は、介護、福祉サービス業（在宅介護サービス中心。訪問介護の売上のウエイトは5～6割を占める）。1980年代設立。〇社は、ホールディングス（事業持株会社）の本社にあたる。傘下に全国20数社の子会社（全国の各エリアに立地。以下、地域会社と略す）があり、その下には計500弱の拠点（営業所）がある。海外拠点なし。

〇社（全体）の従業員規模は、約8,800人。そのうち正社員は約2,400人。非正規従業員は、契約社員が約6,400人いる（ほとんどが介護スタッフ・女性）。

正社員は、マネジメント職（管理職）、スペシャリスト職（管理職以外の専門職）、エキスパート職（現業系の介護職）——の三つの職群に分かれる（以下では、総合職と介護職に分けて記述する¹⁾）。

正社員は、9割弱が介護職に従事している。一方、ホールディングス本社に勤務する者（管理部門）は約130人、各地域会社の管理系（社長、管理職等）は約70人で、管理系業務についている者は計200人ほどである。正社員の8割は女性である（介護職ではほとんどが女性、管理系でも4割は女性）。

採用方式は、中途採用中心。近年の年間の採用人数では、中途採用2,500人、新卒採用100人前後という具合。中途採用については、採用・配置の権限は、地域会社にある。新卒採用の実績（昨年度）は、総合職が男性15名・女性19名、介護職が男性11名・女性19名である。

新卒採用は、採用枠自体は本社で決めて、全国の各エリアにおいて、大卒出身者のみ、総合職と介護職の二職種で募集している（高卒の新卒採用は介護職のみ募集）。介護職の多くは地域限定職であるが、総合職は「全国転勤の可能性ある」という形での募集である。採用選考は、介護職は、基本的に地域会社（社長）に採用決定権を持たせている。一方、総合職は1次面接を各エリアの地域会社の社長が行い、最終面接は本社（役員）の最終面接で決定される。新卒採用でも、全国で募集・配置を行うことから、出身学校、帰省先に応じて配属先は決まる（総合職の一部に出身地等とは違う勤務地になる者もいる）。近年の新卒採用は、総合職6に対して介護職4である。直近年で、新卒採用（大卒者）の採用人数は60人強であるため、その6割（30数人）が総合職採用ということになる。

以上を踏まえると、学歴に係わらず介護職（新卒・中途）は地域会社に採用権限があり、

¹ 〇社は、新卒採用で総合職と介護職に分けて募集しているが、中途採用では職種で分けて採用していない。同社の職群としては、マネジメント職とスペシャリスト職とエキスパート職の三つの職群しかない。以下では、便宜上、総合職（マネジメント職・スペシャリスト職）と介護職（エキスパート職）で表記する。

新卒採用（大卒者）の総合職のみ、1次面接は地域会社が行うが、最終的な採用権限は本社にある。大卒の総合職は幹部候補生の位置づけであり、全国転勤の可能性もある扱いである。初任配属地は、基本的には居住地（もしくは帰省先）から通勤可能な範囲での勤務地であり、その後、キャリアステップを踏んでいく中で、本社や各地域エリアの統括職を担う可能性がある。

正社員の年齢構成は、全体では、20歳代以下：2.3割、30歳代：3割、40歳代：2.8割、50歳代以上：1.9割（男性では、20歳代以下：2.5割、30歳代：4.1割、40歳代：2.6割、50歳代以上：0.8割。女性では、20歳代以下：2.1割、30歳代：2.4割、40歳代：2.9割、50歳代以上：2.6割）。女性は介護職・中途採用が中心であることから40歳代以上で半数強を占める。同社全体では男性比率が低く、男性の年齢分布では、管理職層も多いことから、30～40歳代で6割強を占める。

〇社は訪問介護中心のサービス事業を全国に展開している。通常、訪問介護は、ヘルパーが自宅に訪問してサービスを提供する。全国の拠点（営業所）は、ミーティングや研修で集合する場合に活用されるものの、社員（契約社員含む）は、毎日、当該施設に出勤するわけではなく、直行直帰で顧客自宅に訪問することも多い²。

営業所の規模（ヘルパー含む）は、少ないところで10人前後、大きな規模で30～40人である（営業所数は30～40人規模が多い）。傘下の営業所を統括する地域会社は、社長、統括職、管理職程度しかいないため、大きい会社でも10名程度の人員規模（小さい会社であれば、社長と管理職で3人程度）である。

転勤者は、地域会社の統括職などで赴任することもあれば、営業所の介護職として配属されることもある（例えば、九州エリアであれば、県を越えるだけでも転勤が生じうるため、介護職でも転勤がありうる）。

2. 転勤に係わる制度

(1) 転勤に係わる制度

〇社は、総合職（大卒）を中心に全国転勤の可能性がある。総合職・介護職（新卒）・介護職（中途）いずれも転勤可能性があるが、実際の転勤実績としては総合職が多い。採用時、募集要項で転勤がありうることを明示している。就業規則にも転勤があることを規定。人事異動はあるが、定期的に決められたものではない。通常、既存営業所の人員不足や新規開設（子会社、営業所等）に伴い、人事異動が生じる。例えば、新規開設であれば、ベテランを新規施設に異動させ、空いたポストにはサブ的な役割だった者を登用させる、などのローテーション人事がある。

転勤に際しての意向聴取の仕組みとしては、異動が必要な場合に、関係部署の上長から本人に確認をしてもらう。「基本的には、社命なので、断るといっているはない」。ただし、実際に

² ただし、施設系サービス（例えば、デイサービスやショートステイ、グループホーム）を行う営業所は、24時間365日稼働している。その種の施設で働くスタッフは常駐勤務である。

は、転勤免除の申し出があるケースもある。その際は、当該本人は転勤をさせず、他者を転勤させることとなる（転勤免除があったとしても、本人は従前の役職のままで、不利益はない）。ただし、転勤免除の申し出は多いわけではない。

転勤実施の打診時期については、「最低でも 1 ヶ月前」にしている。統括職等の上位職の場合、異動先との調整の必要もあるため、2～3 ヶ月前など早めの打診をしている（子会社出向と異動で打診時期等の手続き面で違いはほとんどない）。

(2) 勤務地限定社員制度

総合職で勤務地限定社員の社員区分はない³。

3. 転勤のパターン、転勤実績、転勤を求める理由

(1) キャリア・パス（昇進構造）でみた転勤のパターン

全国転勤の可能性がある総合職についてみると、入社後は各営業所で介護の現場から始め、現場リーダーを目指すことになる。最初は、訪問介護、訪問入浴、デイサービス、グループホームなどの実際のサービスを経験し、介護の仕事を学ぶ。将来的な目安として、入社から約 3 年で所長（営業所の管理者）に就く（ただし、所長も、現場スタッフの一員）。拠点の経営に携わりながら経験を積み、その後は、各地域の統括職や幹部候補となる者、専門職として人材教育分野へ進む者、支社・本社の管理部門に従事する者など様々な経路をたどる。

先述のとおり、O 社には定期的なジョブ・ローテーションはなく、既存営業所の欠員補充や新規開業で人事異動が生ずる。そのため、平均的な赴任期間は不明（3 年で赴任先から戻る者もいれば、事業の都合で 2 年で戻すケースなど様々だという）。

新卒入社で定年まで働いた場合の平均的な転勤回数は、2 回程度。多くても 4 回程度ではないかという。全国のエリア採用が基本であることから、出身大学や帰省先によって、採用時からエリア拠点（仮称）が決まっている場合が多い。エリア拠点を起点にして本社や他の地域会社などに転勤する場合がある。とくに地域会社の社長・管理職（統括職、課長職以上）に就く際に転居を伴う異動の可能性が高くなる。逆に、営業所の所長レベルでは、当該地域内での異動が多い。したがって、地域会社の社長職など高位の役職に就くほど、転勤回数が増える傾向にある。

(2) 転勤の実績

直近 1 年の国内転勤者数は、45 人（男性 32 人、女性 13 人）。国内転勤者のうち、配偶者

³ O 社では、契約社員の無期転換者を対象として、2009 年に勤務地限定の社員区分を導入している（エリア正社員）。労働契約法の 5 年超の有期契約者への無期雇用化の規定を念頭に新設された雇用区分。勤務地が限定されており、営業所を越えた異動はない。導入理由は、介護事業で地域に特化して活躍してもらえる人材を確保するため。エリア正社員から全国転勤型への転換は、試験等の条件をもとに可能。管理職（課長職以上）への昇進も可能。ただし、制度導入して間もないため、転換や管理職昇進の実績があるわけではない。エリア正社員と全国転勤型の処遇差はない（同じ正社員であるため）。調査時点でエリア正社員は 10 名程度。

がいる者の人数（既婚者）は、男性 8 人、女性 0 人である。男性は管理系の転勤者が多いが、介護業務に就くために転勤する者もいる。女性は介護職がほとんどであり、未婚者のみが転勤していることになる。通勤圏が広い首都圏での転勤はなく、エリア内の勤務先範囲が広い地方配属者で転勤がみられる（転勤者には社宅で対応）。

国内転勤者の年齢構成は、男性では 30～40 歳代が多い。30～40 代が多いのは、統括職等の働き盛りの管理系を動かしているイメージ。逆に、女性の転勤者は 20 代（未婚・介護職）が多い。国内転勤者（既婚）は家族帯同が基本だが、子供の学校の都合や親の介護への配慮で単身赴任を認めることもある。国内転勤者で頻度の高い職種は、管理系である。

5 年前と比較して国内転勤者の人数の変化については、やや増えた。増加した理由は、新規開業施設等の増加。

(3) 転勤を求める理由

〇社が転勤を求めるのは、既存の営業所の人員不足や新規開業でローテーションが必要になるからである。また、幹部育成や栄転処遇関係でも生じる。ただし、転勤が管理職昇進の必須要件になっているわけではない。ここ 10 年間で、事業拡大や M&A で子会社が増えており、〇社幹部を子会社社長に据えることで、転勤異動させるケースも増えている。

〇社は中途採用中心で、介護職は、もともとエリア内の勤務地限定の色彩が強い。総合職で全国転勤が生じうるが、調査時点で、〇社としては、転勤が多いイメージはない。事業拡大のスピードが速いため、転勤が増える傾向にあると考えており、勤務地限定社員制度を設ける予定にはない。

4. 転勤に係わる配慮、処遇

(1) 転勤に係わる配慮事項

転勤に係わる配慮事項としては、育児、子供の受験関係、親・家族の介護、病児その他の近親の看護、従業員本人の健康状態——等を考慮している⁴。これらの理由がある場合、転勤配慮することがある。家族構成は事前に把握されているため、理由によって、転勤で配慮されることもある。とくに子持ち女性への転勤打診はこれまでにほとんどない。

男性の場合、介護で転勤配慮を求めた男性も過去に数件ある程度で、基本的には転勤拒否はない。

過去 5 年間に結婚と出産・育児で退職者はいる。ただし、同社の場合、出産・育児後の復帰については、短時間勤務（就学前まで）が制度化されており、復帰率は高い。ライフステージに合わせた介護職種も用意されている。むしろ、出産・育児よりは、結婚時に、将来的に仕事と家庭の両立が難しいことを踏まえて、自己都合退職する者のほうが多い。介護で辞

⁴ U ターン希望に対する配慮については、U ターン希望への対応は制度としてではなく、希望が出た際、ケース・バイ・ケースの対応。U ターン希望については少数ながら、本人からのヒアリングで意見がでることがある。希望が出た場合、運用で勤務地を配慮するケースはあるが、少数としている。

める者もいる。年1~2人いるかどうかで、現状では、多いわけではない。

過去5年間で、配偶者の転勤（例えば、女性既婚者の場合の夫の転勤）を理由に退職した正社員もいる。人数的に多いわけではないが、数年に何人かいる程度。相談を受けた場合に、配偶者の転勤先に仕事があれば、子会社などへの転勤異動を勧めており、実際に、転勤した事例もある。

過去5年間で、社員から転勤について配慮を求める要望については、申し出が増えているとの認識はない。

(2) 転勤に係わる処遇

転勤に伴って支給する手当は、転勤支度金、引越代金の負担、転勤先での社宅の提供（借り上げ社宅）、単身赴任を行う場合の手当（単身赴任手当）の支給、帰省旅費など。家族に対する支援については、先述のとおり、配偶者が転勤した場合、配偶者の転勤先にある子会社への転勤を勧めるなどの慣行がある。

再雇用制度はない。ただし、実際には、離職した者が再雇用として入社するケースはある。

転勤中の役職については、従前の役職のままもあるが、子会社出向など、登用して転勤させる場合があるため、役職が上がる場合が多い。

転勤終了後、転勤の有無によるキャリア・パス上の違い（昇進・処遇等）は、全くない。そもそも転勤は昇進の必須要件にはなっていない。

なお、女性管理職比率は1割程度（現在、女性役職者の登用促進を検討中）。転勤が、女性の就業継続、昇進（管理職）で障害になっていると感ずることがあるかについては、既婚女性に転勤を命じると退職につながるため、未婚女性を対象にするなど、転勤の人選で配慮しており、就業継続に転勤は影響していないとの認識。女性の昇進でも転勤は全く関係ない、としている。

5. 転勤に係わる今後の課題

転勤に係わる課題は、新卒・総合職については、これまでは本人の状況をヒアリング等で確認しながら転勤辞令を発令してきた。しかし、事業拡大のスピードが速く、定型的なジョブ・ローテーションではなくとも、横断的な異動の必要性は高まっている。中途は地場での採用でもともと転勤対象にはなりにくい。新卒・総合職の人数を増やすことで、人の流動性を高める必要がある、としている。

JILPT 資料シリーズ No. 179

企業における転勤の実態に関するヒアリング調査

発行年月日 2016年11月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2016 JILPT

Printed in Japan

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)